



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**PODNIKATELSKÝ PLÁN PRO ZALOŽENÍ MALÉHO
PODNIKU**

THE BUSINESS PLAN FOR ESTABLISHING OF SMALL COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Pavla Balabánová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Pavla Balabánová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský plán pro založení malého podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému, cíl diplomové práce
Teoretický přístup k řešení
Analýza podnikatelského sektoru
Návrh podnikatelského plánu pro založení malého podniku
Harmonogram implementace
Závěr
Literatura
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě analýzy podnikatelského sektoru navrhnout podnikatelský plán pro založení malého podniku.

Základní literární prameny:

BURNS, Paul, 2001. Entrepreneurship and small business. New York: Palgrave, 418 s. ISBN 0-33-91474-0.

KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO, 2005. Založení a řízení společnosti. Brno: Computer Press, 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR, 2015. Tvorba business modelů. 2. vyd. Brno: Albatros Media, 278 s. ISBN 978-80-265-0425-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. Strategická analýza. 2. přeprac. vyd. Praha: C.H.Beck, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá návrhem na založení malého podniku. Práce je rozdělena do několika částí. První část se zaměřuje na cíle práce, metody a postupy zpracování. V teoretické části jsou definovány teoretické pojmy z oblasti podniku a podnikání. Analytická část práce analyzuje vnitřní, vnější a oborové prostředí. Diplomovou práci dotváří samotný návrh na založení podniku a jeho harmonogram.

Klíčová slova

Založení podniku, podnikatelský plán, podnikatel, krabičkové stravování, analýza

Abstract

The master's thesis deals with the business plan for establishing a small company. The study is divided into several parts. The first part focuses on goals, methods and progresses, meanwhile the theoretical part is where theoretic concepts are explained. Analytical part analyzes internal, external and industry environment of the company. The master's thesis is completed by the proposal itself and its schedule.

Keywords

Business founding, business plan, entrepreneur, box catering, analysis

Bibliografická citace

BALABÁNOVÁ, Pavla. *Podnikatelský plán pro založení malého podniku* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/130438>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vojtěch Koráb.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

.....

podpis studenta

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu diplomové práce prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA za odborné vedení, trpělivost, čas a úsilí strávené nad diplomovou prací. Také děkuji mým blízkým za podporu během vysokoškolského studia.

OBSAH

Úvod.....	12
1 Vymezení problému, cíl diplomové práce.....	14
1.1 Vymezení problému.....	14
1.2 Cíl diplomové práce.....	14
1.3 Metodologie	15
2 Teoretický přístup k řešení	16
2.1 Základní pojmy	16
2.1.1 Malé podniky	16
2.1.2 Podnikatelský plán.....	17
2.1.2.1 Struktura podnikatelského plánu	17
2.1.3 Business model	20
2.1.3.1 Stavební prvky business modelu	20
2.2 Založení podniku	21
2.2.1 Podnikání na základě živnostenského oprávnění.....	21
2.2.2 Založení obchodních společností.....	22
2.2.2.1 Veřejná obchodní společnost.....	22
2.2.2.2 Komanditní společnost	22
2.2.2.3 Společnost s ručením omezeným	23
2.2.2.4 Akciová společnost.....	23
2.2.2.5 Družstvo	23
2.2.3 Zhodnocení entit	24
2.2.4 Postup založení podniku při založení společnosti s ručením omezeným .	26
2.3 Financování podniku.....	27
2.3.1 Vnitřní zdroje financování	27
2.3.1.1 Zisk	27
2.3.1.2 Odpisy.....	27
2.3.1.3 Ostatní interní zdroje financování	27
2.3.2 Vnější zdroje financování	28
2.3.2.1 Bankovní úvěry	28
2.3.2.2 Obchodní úvěry	28
2.3.2.3 Leasing	28
2.3.2.4 Rizikový kapitál.....	28

2.3.2.5	Franchising	28
2.3.2.6	Dotace.....	29
2.3.2.7	Podpora Malých a středních podniků (MSP) v České republice.....	29
2.4	Riziko podniku.....	29
2.4.1	Identifikace a ohodnocení rizik.....	29
2.4.2	Redukce rizik	30
2.5	Nástroje kritické analýzy	30
2.5.1	SLEPT analýza	30
2.5.2	Porterova analýza pěti sil.....	31
2.5.3	McKinsleyho model 7S	33
2.5.3.1	Souhrnná analýza.....	34
2.6	Marketingový výzkum.....	34
2.6.1	Dotazníkové šetření	35
3	Analýza současného stavu	36
3.1	Kritická analýza	36
3.1.1	SLEPTE analýza	36
3.1.1.1	Sociální faktory	36
3.1.1.2	Legislativní faktory	36
3.1.1.3	Ekonomické faktory	37
3.1.1.4	Politické faktory	37
3.1.1.5	Technologické faktory.....	37
3.1.1.6	Ekologické faktory	37
3.1.2	Porterův model pěti sil.....	38
3.1.2.1	Stávající konkurence	38
3.1.2.2	Nová konkurence.....	38
3.1.2.3	Vliv odběratelů	39
3.1.2.4	Vliv dodavatelů	39
3.1.2.5	Substituty.....	39
3.1.3	Analýza McKinsey 7S	40
3.1.3.1	Strategie firmy	40
3.1.3.2	Organizační struktura firmy	40
3.1.3.3	Systémy	40
3.1.3.4	Styl řízení.....	40

3.1.3.5	Sdílené hodnoty	41
3.1.3.6	Spolupracovníci	41
3.1.3.7	Schopnosti	41
3.1.3.8	Kvantifikace 7S	41
3.2	Analýza rizik.....	42
3.2.1	Identifikace a ohodnocení rizik.....	42
3.3	Marketingový výzkum.....	44
3.3.1	Dotazníkové šetření	44
3.4	SWOT analýza.....	54
4	Návrh založení malého podniku.....	58
4.1	Založení konkrétního podniku	58
4.2	Podnikatelský plán podniku.....	58
4.2.1	Titulní strana	58
4.2.2	Exekutivní souhrn	59
4.2.3	Analýza trhu.....	60
4.2.4	Popis podniku	61
4.2.4.1	Výrobky a služby.....	61
4.2.4.2	Organizace podnikání, jeho struktura a manažerský tým.....	61
4.2.5	Výrobní plán – obchodní plán	62
4.2.5.1	Vzorový jídelníček na jeden den	62
4.2.5.2	Náklady na porci vzorového jídelníčku.....	64
4.2.5.3	Konkurence.....	64
4.2.6	Strategie podniku	66
4.2.6.1	Marketingové cíle.....	66
4.2.7	Marketingový plán.....	67
4.2.7.1	Produkt	67
4.2.7.2	Distribuce	67
4.2.7.3	Propagace	67
4.2.7.4	Cena.....	68
4.2.8	Organizační plán	68
4.2.9	Hodnocení rizik.....	69
4.2.10	Finanční plán.....	69
4.2.10.1	Očekávané výnosy podniku.....	69

4.2.10.2	Očekávané náklady podniku.....	71
4.2.10.3	Výdaje před založením podniku.....	74
4.2.10.4	Měsíční náklady podniku	75
4.2.10.5	Očekávané Cash flow	77
4.3	Business model podniku	79
4.3.1	Zákaznické segmenty.....	79
4.3.2	Hodnotové nabídky.....	79
4.3.3	Zákaznické kanály	80
4.3.4	Vztahy se zákazníky	80
4.3.5	Zdroje příjmů	80
4.3.6	Klíčové zdroje.....	80
4.3.7	Klíčové činnosti	81
4.3.8	Klíčová partnerství.....	81
4.3.9	Struktura nákladů.....	81
4.3.10	Shrnutí business modelu	82
4.4	Opatření k redukci rizik	83
5	Harmonogram implementace	86
	Závěr	87
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	89
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	91
	SEZNAM TABULEK	91
	SEZNAM GRAFŮ	93

Úvod

Stravování je jednou z nejběžnějších činností, kterou denně vykonáváme. V ideálním případě bychom se měli stravovat pětkrát denně. Už na gymnáziu mě oslovovala práce v kuchyni. Později mě napadlo spojit něco, co mě baví, s podnikáním. Cílem práce je vytvořit podnikatelský plán pro založení malého podniku v oblasti stravování, jídlo připravované do krabiček. Tato možnost stravování může být pro každého, ať jde o zaneprázdněného podnikatele, zákazníka, který si chce dopřát pravidelnou stravu nebo dobré jídlo.

Hlavním cílem této služby je poskytovat kvalitní a zdravé stravování. Bude nabízeno formou rozvozu i odběru na místě. Služba bude poskytována dlouhodobým i krátkodobým zákazníkům, jednotlivcům i skupinám, jako jsou školky, školy, firemní či jiné akce. Centrum podnikání jsem zvolila Brno – střed z důvodu dostupnosti. Kdokoli může na místě jídlo zkonzumovat, zároveň bude podobná vzdálenost rozvozu do okrajových oblastí města Brno. Tato služba je zaměřena pro kteréhokoli strávnicka, v předpokládaném věku 15 – 64 let. Produkt bude ve dvou variantách, pro ženy a pro muže. K jídlu bude nabízen doplňkový sortiment a služby.

V první části diplomové práce je vymezen problém, cíl diplomové práce a její metodologie. Další část je teoretická, analytická a návrhová. V závěru diplomové práce shrnu výsledky a cíle.

Na základě literatury jsou v teoretické části diplomové práce vysvětleny pojmy z oblasti podniku a podnikání, které budou použity v průběhu diplomové práce. Jedná se o pojem podnikatele, malých podniků, podnikatelského plánu a business modelu. V další kapitole je rozebrán postup založení podniku, právní formy podnikání, definice o podnikání z obchodního zákoníku a samotný postup založení podniku. Důležitou částí podnikání je financování podniku, budou uvedeny jeho možnosti.

V analytické části diplomové práce je zkoumáno vnitřní, vnější a oborové okolí podniku. Kritické analýzy jsou provedeny na základě teoretické části práce. Vnější analýzou je SLEPTE analýza, která vykresluje sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory. Vnitřní analýzou je analýza McKinsley 7S. Porterova analýza se

věnuje konkurenčnímu prostředí a jejich silám, které působí na podnik. Na základě těchto analýz je vytvořen souhrn analýz, ze kterých vycházejí faktory podporující a ohrožující strategii podniku.

Poslední část diplomové práce věnuje pozornost návrhové části, která je významnou částí. Tento návrh na založení malého podniku uceluje práci a završuje její cíl. Zde bude navrhnutý konkrétní podnikatelský plán, jehož podstatnou částí bude výrobní, marketingový, finanční a organizační plán. Zahrnuje také identifikaci rizik a návrh na jejich redukci.

Závěr shrnuje všechny tři části práce – teoretickou, analytickou a návrhovou. Budou také prezentovány dosažené cíle.

1 Vymezení problému, cíl diplomové práce

V první kapitole diplomové práce je vymezen problém a cíl diplomové práce a objasněna metodologie sběru dat.

1.1 Vymezení problému

Založení malého podniku v oblasti stravování vyžaduje konkrétní úkony, kterými se chce zabývat ve své diplomové práci. Na trhu stravovacích služeb se vyskytují různé podniky - od rychlých občerstvení po zážitkové degustační menu s bohatým servisem. Pravidelné stravování je jeden z rysů zdravého životního stylu, kterým se zabývá čím dál více lidí. Lidé se více zajímají o pohyb, volnočasové aktivity, přírodní kosmetiku a to, co skutečně jí a co ovlivňuje jejich život. Obyvatelé měst vyhledávají v přírodě útočiště, na zeleninových a ovocných trzích farmáře, kteří pěstují produkty bez chemických zásahů. Ke zdravému životnímu stylu patří pravidelné stravování. Dnešní doba je hektická, lidé mají málo volného času, jsou vybíraví ve volbě volnočasových aktivit a neradi volným časem plývají. Mnozí nemají čas na přípravu pokrmů, sahají po rychlejší variantě. Někteří nevaří vůbec, jiní chtějí využít pohodlného servisu, který službu nabízí. Poskytovanou službu zkrátka může využít jakýkoli zákazník.

Každý člověk by se měl stravovat aspoň pětkrát denně. Je to činnost, která je časově náročná. Nejprve musíte potraviny nakoupit, pak naporcovat, uvařit, naservírovat a uklidit. Jde o ušetření spousty volného času, ale také o zdraví a životní styl, pohodlnost a pestrost stravy.

Dnešní „koronavirová“ doba podněcuje k podnikání, které nebude vybízet zákazníky ke shlukování se. Chtěla bych nabídnout službu, která bude poskytovat jídlo v krabičkách s možností rozvozu nebo osobního odběru.

1.2 Cíl diplomové práce

Hlavním cílem diplomové práce je vytvořit podnikatelský plán pro založení malého podniku v oblasti stravování, které bude poskytováno zákazníkům z Brna a okolí. Práce zahrnuje teoretické uvedení do tématu, kroky založení podniku i jeho financování. Součástí vlastního cíle diplomové práce je provést kritickou analýzu, díky které je navrženo založení podniku.

Dílčím cílem je provedení analýzy vnějšího, vnitřního a oborového prostředí a dotazníkového šetření, které slouží jako podklad pro vypracování analýzy SWOT. Pro shromáždění vnitřních silných a slabých stránek organizace, příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí organizace je použita analýza SLEPT, Porterova analýza pěti sil a McKinsleyho model 7S.

1.3 Metodologie

Na zpracování diplomové práce jsou použita primární a sekundární data. Primární data jsou data posbíraná v dotazníkovém šetření od respondentů, která byla získána pomocí odkazu Google Forms. Výzkum probíhal kvantitativní metodou a byl využit hypoteticko-deduktivní přístup. Sekundárními daty je odborná literatura, která tvoří informační zdroje teoretické části diplomové práce.

2 Teoretický přístup k řešení

Teoretický přístup práce předkládá pojmy, na které bude navázáno v analytické a návrhové části. Tato část byla vypracována na základě literární rešerše. Věnuje se tématu založení malého podniku. Jsou to tedy oblasti základních pojmů, založení podniku, financování podniku, rizika podniku, kritické analýzy a charakteristika marketingového výzkumu na základě dotazníkového šetření.

2.1 Základní pojmy

Pojetí slova **podnikatel** prošel historickým vývojem, kde podnikatel odpovídal zprostředkovateli, převážně zprostředkovateli obchodů. Dnešní výraz můžeme přiřadit k významu obchodování za účelnou a ziskovou aktivitou. Podnikatel je také širokým pojmem, kterým je osoba realizující podnikatelské aktivity s rizikem zisku nebo ztráty. Osoba, která dokáže vyhledávat a využívat příležitosti, realizovat sama sebe, využívat vlastní schopnosti, dovednosti, čas a úsilí za účelem svého uspokojení, je podnikatelem (Veber & Srpová, 2005). Je to také osoba zapsaná v obchodním rejstříku, podniká na základě živnostenského nebo jiného oprávnění či provozuje zemědělskou výrobu podle zvláštních předpisů (Zákon č. 513/1991 Sb., §2). Interpretace **podnikání** není tak jednoduchá. Můžeme ho definovat z ekonomického, psychologického, sociologického a právního pojetí (Veber & Srpová, 2005). V každém případě je podnikání soustavná, samostatně prováděná činnost vlastním jménem, na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku (Zákon č. 513/1991 Sb., §2). **Podnik** rozumíme jako subjekt, ve kterém se mění vstupy na výstupy. Může to být také soubor hmotných a nehmotných zdrojů sloužících k provozování podnikatelských aktivit (Veber & Srpová, 2005). „*Podnikem se rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání*“ (Zákon č. 513/1991 Sb., §5).

2.1.1 Malé podniky

Podniky můžeme klasifikovat z několika hledisek. Jsou to geografická nebo sektorová seskupení, statistická pojetí, kritéria klasifikace komise EU, pojetí zákona na podporu podnikání a klasifikace ČSSZ. Rozhodujícím kritériem, které mimo jiné definuje malý podnik, je počet 10-49 zaměstnanců (Veber & Srpová, 2005). Pro malé podniky

neexistuje přijatelná definice. Nejde ovšem jen o zmenšenou verzi velkých podniků. Odlišují se například jejich vztahy, přístupem k riziku, odlišným přístupem k řízení a podnikání (Burns, 2001). Malé a střední podniky mají na trhu většinovou převahu aktivně vykonávajících ekonomickou činnost. „*Podnikatelskou činnost k 31. prosinci 2018 v ČR vykonávalo celkem 1 154 687 právnických a fyzických osob, z toho bylo 1 152 735 malých a středních podniků. Podíl malých a středních podniků na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2018 byl 99,83 %. V České republice bylo k 31. prosinci 2018 evidováno celkem 3 743 413 platných živnostenských oprávnění, což představuje oproti roku 2017 nárůst o 82 769 živnostenských oprávnění, tj. o 2,26 %*“ (ČR, 2019).

2.1.2 Podnikatelský plán

Podnikatelským plánem je písemná představa o fungování podniku. Tento dokument zahrnuje cíle a strategie podniku, podnikatelský záměr, vizi podniku, plánování obratu, financování, hospodářské výsledky, vymezení trhu, zákazníků a konkurentů. Funkcí podnikatelského plánu je dávat směr a cíl podniku. Slouží také jako nástroj k řízení podniku a podklad pro získávání financí bankovního úvěru, vlastního kapitálu od institucionálních, soukromých a rizikových společností či státních a EU fondů (Wupperfeld, 2003).

2.1.2.1 Struktura podnikatelského plánu

Podnikatelský plán je součástí plánování, jeho struktura může mít následující části:

- **Titulní strana** uvádí obsah podnikatelského plánu, název a sídlo společnosti, osobní údaje podnikatelů, jako jsou jména a kontakty, popis podniku, předmět podnikání, jeho financování a struktura (Koráb, Peterka, & Režňáková, Podnikatelský plán, 2007).
- **Exekutivní souhrn** by měl přimět k prostudování celého dokumentu podnikatelského plánu. Je pro případné investory jasným ukazatelem pro rozhodování o financování podniku. Jde tedy o stručné shrnutí, kterému je nutné věnovat pozornost (Koráb, Peterka, & Režňáková, Podnikatelský plán, 2007).
- **Analýzou trhu** rozumíme především analýzu konkurenčního prostředí, která zahrnuje silné a slabé stránky konkurentů a všechny negativní vlivy, které mohou

ohrožit tržní úspěch podniku. Měli bychom zahrnout segmentaci trhu, která napomáhá analýze zákazníků, a věnovat pozornost legislativě, politické situaci a ovlivňujícím faktorům (Koráb, Peterka, & Režňáková, Podnikatelský plán, 2007).

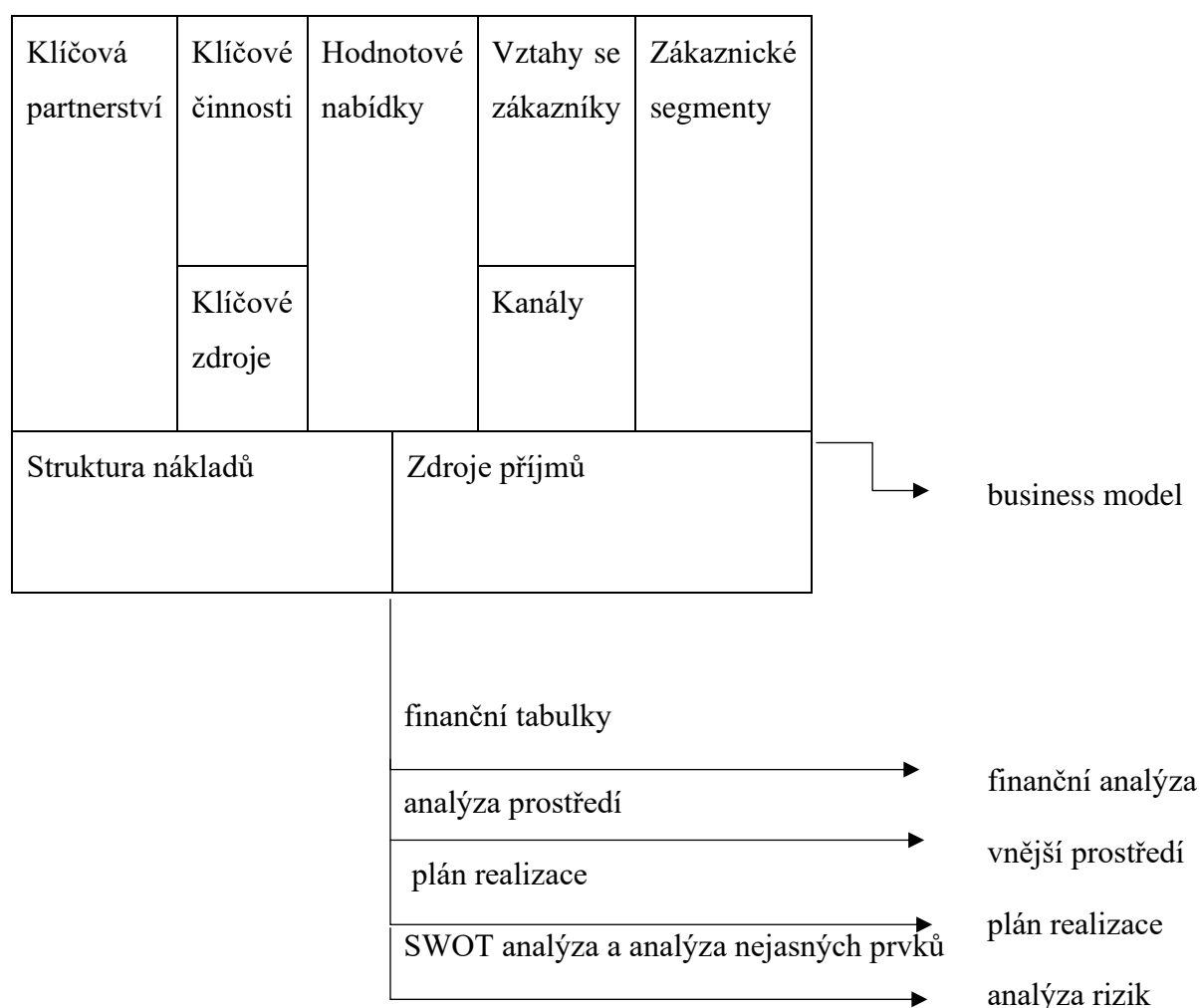
- **Popis podniku** tvoří základ celého podniku. Je to stručný a srozumitelný podnikatelský záměr. Uvádí se zde zákonná forma, klíčové činnosti podniku, smysluplná vize a cíl podniku. Jsou prezentovány výrobky a služby, které jsou v podniku generovány a vytváří jeho kalkulované výnosy a zisky. Mělo by se jednat o promyšlené výkony, které budou produkovány nebo zajišťovány outsourcingem. Současně je zde prezentována organizace podniku a jeho struktura zahrnující manažerský tým, odpovědný za stěžejní činnosti podniku (Koráb, Peterka, & Režňáková, Podnikatelský plán, 2007).
- **Výrobní plán** znázorňuje výrobní proces. Pokud je produkt realizován z části subdodavateli, jsou na tomto místě uvedeni. Současně objasňují důvod výběru, proč je vybrán onen subdodavatel a ne jiný. Pokud je výroba uskutečňována podnikem, představuje veškeré stroje a zařízení, včetně materiálu a jejich dodavatelů. Pokud podnik nevyrábí, ale poskytuje služby, jedná se o „obchodní plán“ a zahrnuje nákup zboží a služeb potřebných pro zajištění procesu (Koráb, Peterka, & Režňáková, Podnikatelský plán, 2007).
- **Marketingový plán** ujasňuje, jakým způsobem budou výrobky nebo služby distribuovány, propagovány a oceňovány. Zahrnuje odhady objemu výroby a kalkuluje s rentabilitou. Pro investory je marketingový plán nejdůležitější částí (Koráb, Peterka, & Režňáková, Podnikatelský plán, 2007).
- **Organizační plán** představuje formu vlastnictví podniku, jeho management a v případě obchodní společnosti právní formu podniku a údaje o obchodních podílech. Klíčovým prvkem jsou pracovníci, jejich vzdělání a zkušenosti. Organizační plán obsahuje také organizační strukturu, kde je zobrazena nadřízenost a podřízenost jednotlivých pracovníků (Koráb, Peterka, & Režňáková, Podnikatelský plán, 2007).
- **Hodnocení rizik** definuje rizika a snaží se analyzovat slabé stránky podniku. Na základě vytvořených strategií, vyplývajících z aktuální situace na trhu se podnik

snaží rizikům předcházet. Je nutné být připraven na případné hrozby a nebýt překvapen (Koráb, Peterka, & Režňáková, Podnikatelský plán, 2007).

- **Finanční plán** je důležitou součástí. Stanovuje potřebné objemy investic a předpovídá, zda jsou ekonomicky reálné. Finanční plán se zabývá převážně předpoklady příjmů a výdajů, vývojem peněžních toků a odhady rozvah (Koráb, Peterka, & Režňáková, Podnikatelský plán, 2007).
- **Přílohy** zahrnují podpůrné dokumentace a údaje, které nelze zařadit mezi výše uvedené části struktury podnikatelského plánu (Koráb, Peterka, & Režňáková, Podnikatelský plán, 2007).

Návrh business modelu je vhodným základem podnikatelského plánu, který by měl mít pět částí: tým, business model, finanční analýzy, vnější prostředí, plán realizace a analýzy rizik (Osterwalder & Pigneur, 2015).

Tabulka č.1: Canvas model (Zdroj: Vlastní zpracování dle (Osterwalder & Pigneur, 2015))



2.1.3 Business model

„Business model představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu“ (Osterwalder & Pigneur, 2015).

Klíčem business modelu by mělo být jeho společné chápání. Ujasnění výchozích bodů, o kterých budeme mluvit. Každý by měl rozumět jeho popisu a diskusi. Business model usnadňuje komunikaci, stává se společným jazykem (Osterwalder & Pigneur, 2015).

2.1.3.1 Stavební prvky business modelu

Otestovanou koncepcí je business model, v češtině Obchodní model, který představuje 9 stavebních prvků:

- **Zákaznické segmenty** jsou stavebním prvkem, charakterizující skupiny či subjekty, kterým věnujeme nebo nevěnujeme pozornost. Zákazníci jsou klíčovým prvkem fungování podniku, tedy ti, kteří přináší podniku zisk. Značně podstatné je sledovat potřeby zákazníků. K tomu slouží jejich segmentace. Firma musí stanovit rozhodnutí, zdali se zaměří na konkrétní segment, nebo ho ignoruje (Osterwalder & Pigneur, 2015).
- **Hodnotové nabídky** tvoří hodnotu pro konkrétní zákaznický segment, spojuje výrobek a službu. Tato hodnota rozhoduje o tom, proč si zákazníci vybírají právě tu firmu před jinou firmou. Hodnotové nabídky jsou souborem výhod, které poskytují zákazníkovi hodnotu a uspokojí požadavky specifického zákaznického segmentu (Osterwalder & Pigneur, 2015).
- **Kanály** rozumíme komunikaci firem se zákaznickými segmenty a jejich přístup k předávání hodnotových nabídek (Osterwalder & Pigneur, 2015).
- **Vztahy se zákazníky** vycházejí z motivace firmy, zda jde o získání, udržování či navyšování zákazníků. Typy vztahů mají být zřetelně vytyčené. Tudiž má být zřejmé, o jaký typ vztahu půjde s různými zákaznickými segmenty (Osterwalder & Pigneur, 2015).
- **Zdroje příjmů** jsou hotovosti, které jsou příjmem z každého zákaznického segmentu. Vygenerovaný zisk je vyjádřen rozdílem příjmů a nákladů. Každý zákaznický segment není ochoten platit stejnou hodnotu. Jako pomocný nástroj využíváme cenotvorné mechanismy, umožňující odstupňování cen, což pomáhá

k uspokojení výsledných cen zákaznických segmentů (Osterwalder & Pigneur, 2015).

- **Klíčovými zdroji** jsou nejdůležitější aktiva, bez kterých by business model nefungoval. Tyto zdroje nemusí být pouze fyzické a finanční, ale také mohou být duševní a lidské. Díky těmto zdrojům firma tvoří a prezentuje hodnotovou nabídku. Umožňují také pronikat na trhy, udržovat kontakty a tvořit zisky. Klíčové zdroje nemusíme jen vlastnit, ale i pronajímat a kupovat (Osterwalder & Pigneur, 2015).
- **Klíčové činnosti** jsou nejdůležitější aktivity, bez kterých firma nemůže vytvořit a prezentovat hodnotovou nabídku. Pro úspěšné fungování firmy jsou nutné jak klíčové zdroje, tak klíčové činnosti, i díky kterým pronikají na trhy, udržují kontakty a generují příjmy (Osterwalder & Pigneur, 2015).
- **Klíčová partnerství**, která firmy navazují z mnoha důvodů, tvoří síť dodavatelů a partnerů. Jedná se o partnerství strategického typu, se záměrem spolupráce mezi konkurenčními subjekty, vytváření nových podnikatelských subjektů nebo se záměrem zajišťování spolehlivých dodávek. Mnohá partnerství se stávají základní složkou (Osterwalder & Pigneur, 2015).
- **Struktura nákladů** zahrnuje veškeré náklady spojené s fungováním business modelu (Osterwalder & Pigneur, 2015).

2.2 Založení podniku

Volba právní formy vyplývá z rozhodnutí, jestli bude mít podnik jednoho výlučného vlastníka, nebo bude realizován se společníky. Toto podnikatelské rozhodnutí ovlivňuje ekonomické, daňové a právní důsledky. Právní forma podniku se může s budoucí situací měnit. Běžně podnikatel začíná podnikat jako fyzická osoba, jakmile se podnik rozroste, přechází na jinou formu podnikání (Wupperfeld, 2003).

2.2.1 Podnikání na základě živnostenského oprávnění

Podnikání na základě živnostenského oprávnění upravuje zákon č. 455/1991 Sb. O živnostenském podnikání. Živnost provozuje fyzická nebo právnická osoba, podnikatel. Živností je „soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na

vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených zákonem“.

Podnikatel, tedy osoba vykonávající živnost, musí splňovat podmínky:

- Dosažení minimální věkové hranice 18 let
- Způsobilost k právním úkonům
- Trestní bezúhonnost (Zákon č. 455/1991 Sb.).

Zákon rozděluje živnosti na ohlašovací a koncesované. **Ohlašovací** živnosti jsou:

- Řemeslné – profese vyžadující odbornou způsobilost
- Vázané – vyžadující zvláštní odbornou způsobilost podle zvláštních předpisů
- Volné – nevyžadující odborné ani jiné způsobilosti, pouze splnění všeobecných podmínek (Zákon č. 455/1991 Sb.).

Koncesované živnosti jsou činnosti vyžadující splnění zvláštních právních předpisů, odbornou kvalifikaci vydává uznávací orgán (Zákon č. 455/1991 Sb.).

2.2.2 Založení obchodních společností

Založení obchodních společností upravuje zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech. Podle obchodního zákoníku, zákon č. 513/1991 Sb. lze založit osobní společnosti – veřejná obchodní společnost, komanditní společnost; kapitálové společnosti – společnost s ručením omezeným, akciová společnost; a družstvo.

2.2.2.1 Veřejná obchodní společnost

Veřejná obchodní společnost je tvořena alespoň dvěma osobami, které se řídí společenskou smlouvou. Tyto osoby ručí společně a nerozdílně. Statutárním orgánem jsou všichni společníci. Zisk a ztráta je rozdělena rovným dílem. Protože jsou závazky společnosti ručené neomezeným ručením společníků, minimální výška základního kapitálu není stanovena (Zákon č. 90/2012 Sb.).

2.2.2.2 Komanditní společnost

Komanditní společnost je společnost, kde alespoň jeden společník ručí omezeně – komanditista a alespoň jeden ručí neomezeně – komplementář. Statutárním orgánem jsou obecně všichni komplementáři, pokud společenská smlouva neurčí jinak. Podíly jsou

rozdělovány podle poměru vkladů. Zisk a ztráta se dělí mezi společnost a komplementáře. Komanditní společnost umožňuje stanovení komanditní sumy, je to částka, kterou komanditisté ručí za dluhy společnosti do výše určené částky, uvedená ve společenské smlouvě (Zákon č. 90/2012 Sb.).

2.2.2.3 Společnost s ručením omezeným

Společníci se zapisují do seznamu společníků. Tito společníci mají právo se podílet na řízení společnosti a na valné hromadě. Společníci ručí společně a nerozdílně do výše nesplněné povinnosti v době, kdy byli vyzváni k plnění. Statutárním orgánem je každý jednatel, pokud společenská smlouva nestanoví jinak. Minimální vklad je 1 Kč. Společnost se řídí společenskou smlouvou. Zisk je rozdělen na základě určení valné hromady mezi společníky ve výši jejich podílu (Zákon č. 90/2012 Sb.).

2.2.2.4 Akciová společnost

Společníci – akcionáři za závazky společnosti neručí, za závazky ručí společnost svým majetkem. Základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií, se všemi akcionáři je zacházeno stejně. Výše základního kapitálu je alespoň 2 000 000 Kč nebo 80 000 EUR (Zákon č. 90/2012 Sb.).

2.2.2.5 Družstvo

Družstvo musí mít nejméně tři členy. Není založeno s cílem zisku, ale za účelem vzájemné podpory. Každý člen se podílí členským vkladem (Zákon č. 90/2012 Sb.).

2.2.3 Zhodnocení entit

V této kapitole jsou shrnuty výhody a nevýhody z možných forem podnikání uvedených výše.

Podnikání na základě živnostenského oprávnění:

Výhody a nevýhody podnikání na základě živnostenského oprávnění.

Tabulka č. 2: Výhody a nevýhody podnikání na základě živnostenského oprávnění (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none">• Zisk daněn daní z příjmu FO• Bez základního kapitálu• Podnikání samostatně• Činnost lze vykonávat po zápisu	<ul style="list-style-type: none">• Neomezené ručení

Obchodní společnosti:

Výhody a nevýhody veřejné obchodní společnosti.

Tabulka č.3: Výhody a nevýhody Veřejné obchodní společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výhody	Nevýhody
Veřejná obchodní společnost	
<ul style="list-style-type: none">• Není stanovena výše základního kapitálu• Zisk se rozděluje mezi společníky, poté zdaněn daní z příjmu FO, podléhá odvodům sociálního a zdravotního pojištění	<ul style="list-style-type: none">• Neomezené ručení• Minimálně dva společníci

Výhody a nevýhody komanditní společnosti.

Tabulka č.4: Výhody a nevýhody Komanditní společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výhody	Nevýhody
Komanditní společnost	
<ul style="list-style-type: none"> Možnost komanditní sumy Zisk a ztráta se dělí mezi společnost a komplementáře Zisk společnosti podléhá dani z příjmu PO (19 %), čistý zisk připadne komanditistovi, společnost „za komanditistu“ odvede srážkovou daň (15 %) + komanditista nepodává daňové přiznání Zisk komplementářů podléhá dani z příjmu FO + sociální a zdravotní pojištění 	<ul style="list-style-type: none"> Vkladová povinnost komanditistů Minimálně dva zakladatelé Komanditista ručí omezeně Komplementář ručí neomezeně

Výhody a nevýhody společnosti s ručením omezeným.

Tabulka č.5: Výhody a nevýhody Společnosti s ručením omezeným (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výhody	Nevýhody
Společnost s ručením omezeným	
<ul style="list-style-type: none"> Minimální výše základního kapitálu 1 Kč Ručení společně a nerozdílně do výše vkladu 	<ul style="list-style-type: none"> Zisk společnosti daněn daní PO (19 %), vyplácené podíly srážkovou daní (15 %)

Výhody a nevýhody akciové společnosti.

Tabulka č.6: Výhody a nevýhody Akciové společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výhody	Nevýhody
Akciová společnost	
<ul style="list-style-type: none">Akcionáři neručí za závazky společnosti	<ul style="list-style-type: none">Minimální výše základního kapitálu 2 000 000 KčZisk společnosti zdaněn daní z příjmu PO (19 %), dividendy srážkovou daní

Výhody a nevýhody družstva.

Tabulka č.7: Výhody a nevýhody Družstva (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výhody	Nevýhody
Družstvo	
<ul style="list-style-type: none">Minimální výše základního kapitálu vyplývá ze stanov družstva – členský vklad	<ul style="list-style-type: none">Nejméně tři členovéNení založeno za účelem zisku

2.2.4 Postup založení podniku při založení společnosti s ručením omezeným

K založení podniku jsou nezbytné následující kroky. Jedná se o zdlouhavé a poměrně náročné procesy, které jsou v České republice podmíněny rychlostí odbavování na úřadech (Koráb & Mihalisko, Založení a řízení společnosti, 2005).

1. Sepsání společenské smlouvy
2. Prohlášení správce vkladů, splacení základního kapitálu
3. Získání živnostenských oprávnění

4. Návrh na zápis společnosti s ručením omezeným do obchodního rejstříku (Koráb & Mihalisko, Založení a řízení společnosti, 2005).

2.3 Financování podniku

Zdroji financování rozumíme vnitřní – interní zdroje financování a vnější – externí, zdroje financování.

2.3.1 Vnitřní zdroje financování

V případě interního financování podniku získává podnik zdroje vlastní činností. Jde o zisk, odpisy a ostatní zdroje financování.

2.3.1.1 Zisk

Zisk je důležitou částí zdroje vnitřního financování. Část zisku se po zdanění vyplácí ve formě zisku nebo zůstává v podniku formou fondů ze zisku a je použit na financování podniku (Koráb & Mihalisko, Založení a řízení společnosti, 2005).

2.3.1.2 Odpisy

Odpisy jsou interním zdrojem financování, které nepředstavují pro podnik vytvořené „peníze“. Jsou vyjádřením opotřebení dlouhodobého majetku, které jsou účtovány do nákladů. Odpisy nejsou vynaložením peněžního výdaje, jsou daňově uznatelnými náklady, snižují zisk před zdaněním, což v praxi snižuje výši daně, která má být odvedena (Koráb & Mihalisko, Založení a řízení společnosti, 2005).

2.3.1.3 Ostatní interní zdroje financování

Ostatními interními zdroji financování jsou zdroje získané prodejem majetku podniku. Jde o nevyužitý majetek při daném dostačujícím objemu výroby, nevyužitý materiál – skladové zásoby. Při prodeji majetku jsou zdroje financování využity efektivněji (Koráb & Mihalisko, Založení a řízení společnosti, 2005).

2.3.2 Vnější zdroje financování

Externím financováním jsou zdroje získané mimo vlastní činnost podniku. Nejčastějšími jsou bankovní úvěr, obchodní úvěr, leasing, rizikový kapitál, franchising, dotace a podpory.

2.3.2.1 Bankovní úvěry

Bankovní úvěry jsou nejčastější formou vnějšího financování. Jsou poskytovány komerčními bankami, které vyžadují záruku nebo hmotnou garanci (Koráb & Mihalisko, Založení a řízení společnosti, 2005).

2.3.2.2 Obchodní úvěry

Obchodní úvěry poskytují dodavatelé nebo odběratelé. Dodavatelský úvěr spočívá v odložení platby, zatímco odběratelský úvěr je přijímání záloh od odběratelů, který se využívá při dlouhé průběžné době výroby nebo velké finanční náročnosti dodávky (Koráb & Mihalisko, Založení a řízení společnosti, 2005).

2.3.2.3 Leasing

Leasing je využíván za účelem úspor hotovosti a daňových úspor. Jedná se o právo nájemce užívat majetek na určitou dobu za určitou finanční úhradu, nájemné. Rozlišujeme operativní a finanční leasing (Koráb & Mihalisko, Založení a řízení společnosti, 2005).

2.3.2.4 Rizikový kapitál

Rizikový kapitál je vnější forma financování zaměřená na malé a střední podniky. Rizikový investor poskytuje kapitál do podniku, na jehož základě získává dohodnutý podíl (Koráb & Mihalisko, Založení a řízení společnosti, 2005).

2.3.2.5 Franchising

Podstatou franchisingu je přenesení dobře známé značky na nového zakladatele podniku. Nový zakladatel je označován nabyvatelem franchisy, vystupuje pod jménem organizace a podporuje rozvoj podniku (Koráb & Mihalisko, Založení a řízení společnosti, 2005).

2.3.2.6 Dotace

Stát nebo jiný územní celek podporuje prosazování vlastních záměrů pomocí dotací. Dotace je nenávratný ekonomický nástroj, který je v základě členěn na přímé a nepřímé dotace (Koráb & Mihalisko, Založení a řízení společnosti, 2005).

2.3.2.7 Podpora Malých a středních podniků (MSP) v České republice

V České republice vyhlašuje vláda programy na podporu rozvoje malých a středních podniků. Programy lze rozdělit na finanční, poradenské a informační (Koráb & Mihalisko, Založení a řízení společnosti, 2005).

2.4 Riziko podniku

Náplň řízení rizika se zaměřuje na rizikovou stránku investičních projektů. Pozitivní riziko se pojí s nadějí dosažení zisku a mimořádných hospodářských výsledků. Na druhé straně je riziko, které přináší podniku ztrátu a může být pro podnik likvidační. (Fotr & Souček, 2005).

2.4.1 Identifikace a ohodnocení rizik

Definicí rizika je určitá odchylka od očekávaného výsledku, která je chápána jako odchylka hospodářských výsledků a efektivnosti peněžních toků. Riziko je ovlivněno více faktory, které nejsou vždy jisté, představují tzv. faktory rizika – nejistoty. Ty jsou příčinami nebo zdroji rizika. Znamená to, že riziko nejsme schopni do určité míry stanovit a představit budoucí hodnotu (Fotr & Souček, 2005). Pro riziko neexistuje obecně uznávaná definice. Zahrnuje pojem neurčitého, nejistého výsledku a to, že alespoň jeden z výsledků je nežádoucí. Rizika se identifikují na základě seskupení aktiv, na která se rizika můžou vztahovat. Identifikují se také hrozby, které připadají na jednotlivá aktiva. Hrozby můžeme identifikovat na základě vlastních zkušeností, literatury, seznamu hrozeb či analýz provedených dříve. Lze využít metody brainstormingu apod. (Smejkal & Rais, 2003).

2.4.2 Redukce rizik

Redukcí rizik rozumíme dvě metody. Pokud se na riziko zaměřujeme před podnikatelskou aktivitou, jde o metodu odstraňování příčiny vzniku rizika. Snahou je redukce rizika. Pokud jde o řešení důsledků podnikatelských aktivit, jde o metodu snižující nepříznivé důsledky rizika (Smejkal & Rais, 2003).

2.5 Nástroje kritické analýzy

Součástí kritické analýzy jsou analýzy vnitřního, vnějšího a oborového prostředí, kterými jsou: SLEPT analýza, Porterova analýza, SWOT analýza a souhrn analýz.

2.5.1 SLEPT analýza

SLEPT analýza je analýzou makrookolí. Zkoumá vlivy vnějšího prostředí, které zasahují do podnikání. Zahrnují vlivy makrookolí, které ovlivňují fungování podniku. Klíčovými faktory jsou sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory.

- **Sociální faktory** ovlivňují postoje a život obyvatelstva. Různorodá věková struktura obyvatelstva nabízí široké spektrum příležitostí, rozvíjí oblasti spojené s péčí o zdraví. S tím také souvisí způsob, jakým lidé tráví volný čas, jejich styl oblékání a životní styl obecně. S rostoucí kvalitou života se zvyšují nároky na typ pracovního úvazku (Sedláčková & Buchta, 2006).
- **Legislativní faktory** jsou vymezeny a upraveny pomocí zákonů, právních norem a vyhlášek, které ovlivňují rozhodování podniku (Sedláčková & Buchta, 2006).
- **Ekonomické faktory** působí na stav ekonomického rozvoje a ekonomiky, kterými jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. Ve fázi ekonomického růstu dochází ke zvyšování příležitostí, lidé zvyšují spotřebu. Úroková míra má vliv na výkonnost a růst inflace. Jsou to také daňové faktory, kterými jsou výše a vývoj daňových sazeb, cla a daňová zatížení (Sedláčková & Buchta, 2006).
- **Politické faktory** ovlivňují fungování podniku. Politickým rozhodováním je ovlivněna ekonomická stabilita země, stabilita zahraničí, národní politická situace a členství EU, které nabízí příležitosti a hrozby (Sedláčková & Buchta, 2006).

- Technologické faktory mají vliv na trh a okolí podniku. Inovace a technologické pokroky jsou závislé na informovanosti, díky které můžeme předejít zastaralým postupům (Sedláčková & Buchta, 2006).

2.5.2 Porterova analýza pěti sil

Porterova analýza pěti sil zkoumá konkurenční prostředí. Je to pět sil, které na sebe vzájemně působí a ovlivňují se. Model umožňuje tyto síly pochopit, identifikovat ty, které mají pro podnik největší význam a ovlivňovat je pomocí rozhodnutí managementu (Sedláčková & Buchta, 2006).

- **Stávající konkurence**

Stávající konkurence se potýká s bojem, ve kterém usiluje o konkurenční výhodu. Konkurenční výhodu má podnik, jemuž se zdárně povede nabídnout jakoukoli přidanou hodnotu. Mezi nástroje v ekonomickém prostředí patří cena, kvalita, reklamní kampaně, akce na podporu prodeje, distribuční kanály atd (Sedláčková & Buchta, 2006).

- **Nová konkurence**

Nová konkurence se potýká s hrozbami vstupu do konkurenčního odvětví. Nejsou to jen vstupní bariéry, ale i reakce konkurentů na trhu v odvětví. Nízké vstupní bariéry do tržního odvětví způsobují hrozbu potenciálních konkurentů. Projeví-li se růst zisku, podnikatelé projeví zájem o vstup do odvětví. Není-li dostatečná poptávka po zboží či službě, ceny a zisky pravděpodobně poklesnou (Sedláčková & Buchta, 2006).

- **Vliv odběratelů**

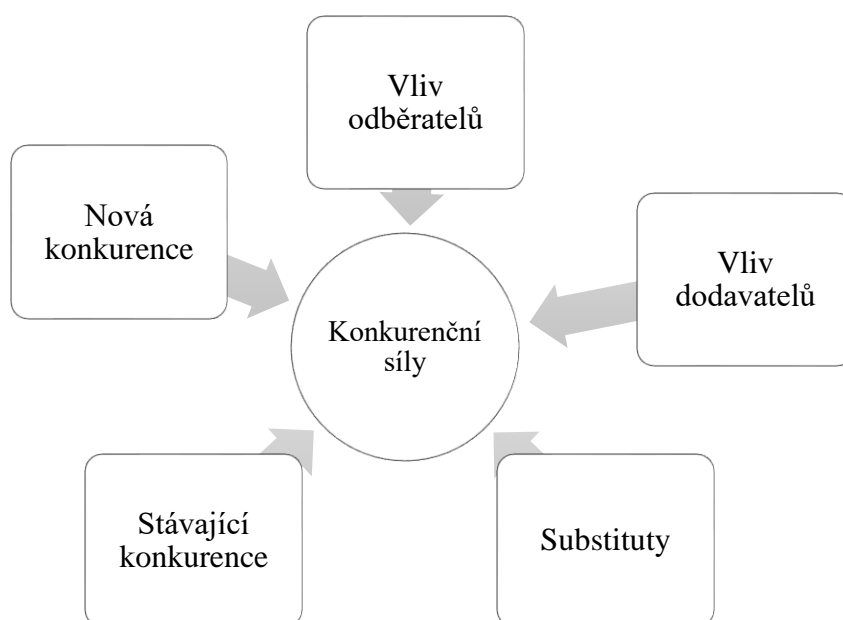
Vliv odběratelů (zákazníků) mohou významně ovlivnit konkurenční podmínky. Silní zákazníci mohou vyvinout konkurenční tlaky formou vymáhání výhod. Konkurenční vyjednávací sílu ovlivňuje malý počet zákazníků nakupující velké množství, velký odběr malého množství podniků, nakupovaný standardizovaný předmět, nákupy jednoho odběratele a jiné (Sedláčková & Buchta, 2006).

- **Vliv dodavatelů**

Vliv dodavatelů a jejich síla je ekonomickým faktorem, který může vést ke snížení výkonnosti dodavatelů v odvětví. Čím vyšší je vliv dodavatelů, tím je vyšší vyjednávací síla (Sedláčková & Buchta, 2006).

- **Substituty**

Pokud substitut nabízí výhodnější cenu, přitažlivější kvalitu nebo výkon, kupující pravděpodobně upřednostní konkurenční zboží nebo službu. Konkurenční síla je determinována relativními cenami, diferenciací substitutů a náklady na změnu (Sedláčková & Buchta, 2006).



Graf č.1:Porterův model (Zdroj: Vlastní zpracování)

Porterův model doplňuje hodnotící škála sil.

Tabulka č.8: Hodnotící škála sil (Zdroj: Vlastní zpracování)

silná	střední	slabá
-------	---------	-------

2.5.3 McKinsleyho model 7S

Strategie firmy plynou z poslání a vize podniku. Struktura strategie má formu volných pokynů a zahrnuje popisy aktivit, které směřují k plnění dosahovaných cílů (Smejkal & Rais, 2003).

Organizační struktura firmy optimálně rozděluje úkoly, pravomoce a kompetence. Mezi základní typy organizační struktury patří liniová, funkcionální, liniově štábní, divizní a maticová struktura (Smejkal & Rais, 2003).

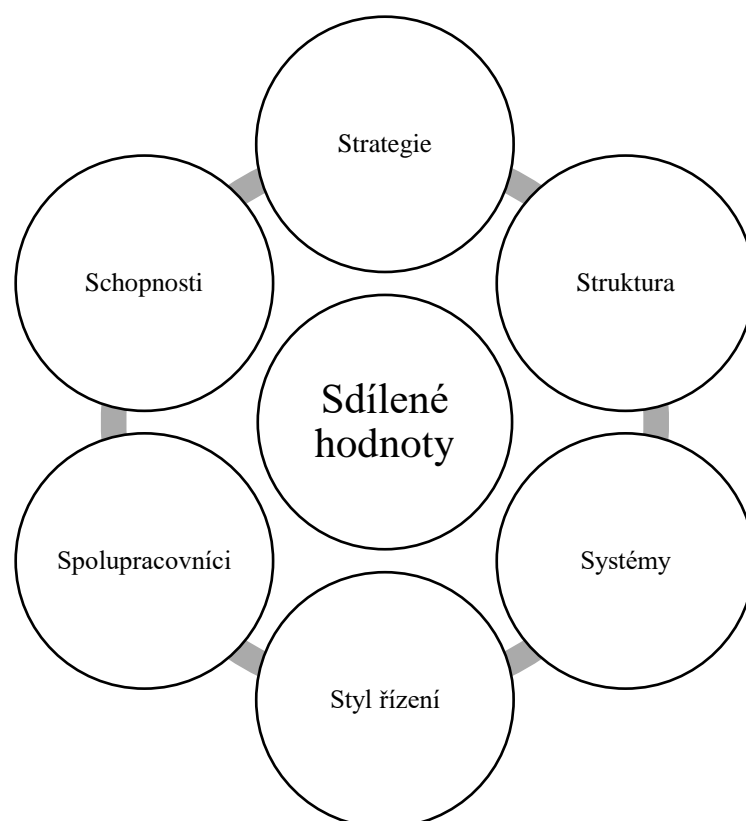
Systémy rozumíme veškeré informační procedury. Často používané systémy jsou kombinované - „ruční“ a automatizované (Smejkal & Rais, 2003).

Za základní **style řízení** považujeme styl autoritativní, demokratický a laissez-faire. Autoritativní řízení je direktivní způsob vedení, který vylučuje účast pracovníků na rozhodování. Demokratické řízení umožňuje podřízeným spolu se podílet na řízení podniku, rozhodnutí zůstává na vedoucím. Styl laissez-faire je styl řízení volným způsobem, pracovníkům zůstává volnost (Smejkal & Rais, 2003).

Spolupracovníci jsou významným zdrojem zvyšování výkonnosti podniku, ale také hlavním provozním rizikem. Komunikace se zaměstnanci je klíčovou dovedností úspěšného manažera. Důležité je věnovat pozornost motivaci spolupracovníků, vytvořit kolektiv spolu s dobrými vztahy, loajalitou a podporou, znát preference, motivační sklony a motivační zázemí zaměstnanců (Smejkal & Rais, 2003).

Schopnosti personálu by měly zahrnovat schopnost rychlé adaptace vůči vnějšímu i vnitřnímu prostředí. Inovace jsou v podniku hybnou silou, které mohou způsobovat tlak ze strany manažerů (Smejkal & Rais, 2003).

Sdílené hodnoty spolupracovníků a spolupracovníci spolu blízce souvisí. Vytváří firemní kulturu (Smejkal & Rais, 2003).



Graf č.2: McKinsleyho 7S (Zdroj: Vlastní zpracování)

2.5.3.1 Souhrnná analýza

Souhrnnou analýzou je SWOT analýza, která rozeznává silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby. Silné a slabé stránky vycházejí z podniku, zatímco příležitosti a hrozby jsou externími faktory podniku. Název SWOT analýzy vychází z počátečních písmen slov:

- Strengths
- Weaknesses
- Opportunities
- Threats (Westwood, 1999).

2.6 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum slouží k získávání informací o trhu. Jsou dvě metody sběru dat: kvalitativní a kvantitativní sběr dat. Charakteristickými rysy kvantitativního výzkumu jsou podle Pavlici a kol. (2000) nezávislost, hodnotová svoboda a autonomie vědy,

kauzalita, zvolený přístup, operacionalizace, redukcionismus, generalizace, průřezová analýza. Marketingový výzkum propojuje zákazníky, spotřebitele a veřejnost s podnikem na základě informací marketingového výzkumu (Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong, 2012).

Jeden z možných technik výzkumu sběru dat je dotazník. Jeho výhodou je časová nenáročnost a možnost zasažení velkého počtu dotazovaných. Dotazovanému dává větší čas na rozmyšlení a anonymitu. Dotazník má také nevýhody. V první řadě je to možnost přeskočení otázek, zodpovězení jiným člověkem nebo nízká návratnost. Pro dobře strukturovaný dotazník je důležitá propracovaná technika ve sběru dat (Olecká & Ivanová, 2020).

2.6.1 Dotazníkové šetření

Dotazník může obsahovat otevřené, uzavřené a kombinaci otevřených a uzavřených otázek v podobě polootevřených (polouzavřených). Otevřené otázky jsou takové otázky, kde respondentovi nepředkládáme možnosti odpovědí. Do tohoto typu patří volné, asociační, volné dokončení věty, dokončení povídky, dokončení obrázku či tematického námětu. Výhodami je to, že mohou být podnětem k zamyšlení nebo inspiraci, umožňují volnost odpovědí a otevřenost v oblasti nových informací. Nevýhodou je ale ona volnost, která ztěžuje zpracování dotazníku. Typické jsou pro kvalitativní výzkum. Uzavřené otázky jsou takové, ve kterých respondentovi nabízíme několik možností odpovědí. Výhodou je rychlé, přehledné, snadné vyplnění, zároveň je možnost nasměrovat respondenta na to, co nás zajímá. Uzavřené otázky jsou dichotomické, výběrové, výčtové a polytomické (Foret, 2008).

3 Analýza současného stavu

Hlavním cílem analytické části práce je vytvořit kritickou analýzu pro založení malého podniku v oblasti stravování, které bude poskytováno zákazníkům z Brna a okolí.

3.1 Kritická analýza

Součástí kritické analýzy jsou analýzy vnitřního, vnějšího, oborového prostředí, kterými jsou: SLEPTE analýza, Porterův model pěti sil, McKinseyho 7S a souhrnná SWOT analýza.

3.1.1 SLEPTE analýza

SLEPTE analýza je analýzou vnějšího prostředí firmy, zkoumá jednotlivé sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory.

3.1.1.1 Sociální faktory

V Brně žije téměř třetina obyvatel kraje 381 346. K 31.12.2019 eviduje Český statistický úřad v Jihomoravském kraji 1 191 989 obyvatel. Průměrný věk z celkového počtu obyvatel v kraji je 42,9 let, z toho je 122 421 mužů ve věku 15-64 let a 120 129 žen ve stejném rozmezí 15-64 let. Obecná míra nezaměstnanosti v roce 2019 v Jihomoravském kraji činila 2,1 %. Nejvyšší pracovní preference obyvatel byla v oblasti pomocných a nekvalifikovaných pracovníků (Demografická ročenka měst - 2010 až 2019, 2020).

Čistý měsíční příjem mělo nejvíce jihomoravských domácností v rozmezí 12 až 15 tisíc Kč na osobu (28,5 % domácností), je to nejvíce domácností. Pátý rok v řadě rostl průměrný čistý roční příjem domácnosti v Jihomoravském kraji, tak dosáhl 5,1 %. Počet lidí, kteří trpí materiálním nedostatkem, meziročně v Jihomoravském kraji poklesl. Jedná se převážně o placení neočekávaných výdajů. Zaplatit neočekávaně 11 200 Kč si nemohlo dovolit 23,8 % domácností (v 2018 26,1 %) (Příjmy a životní podmínky domácností v Jihomoravském kraji , 2020).

3.1.1.2 Legislativní faktory

Legislativní úkony jsou omezeny Obchodním zákonem č. 513/1991 Sb., zákonem O obchodních korporacích č. 90/2012 Sb., Daňovým zákonem č. 280/2009 Sb., normami,

českou legislativou a dalšími faktory (Zákon č. 513/1991 Sb.; Zákon č. 90/2012 Sb., Zákon č. 280/2009 Sb.).

3.1.1.3 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou ovlivněny mírou inflace, která byla průměrně v roce 2019 2,8 %. Regionální HDP v kraji v roce 2018 dosáhl objemu 575 mld. Kč, což bylo v přepočtu 486 tisíc Kč na jednoho obyvatele. Kraj se na republikovém HDP podílel 10,8 % (Makroekonomické údaje v Jihomoravském kraji v roce 2018 , 2020). Daňová zátěž činí pro právnické osoby 19 % daně z příjmů a 15 % daně z příjmů fyzických osob. Uvažuje se změna daňového zákona, která ovlivní ekonomické faktory (Zákon č. 586/1992 Sb.).

3.1.1.4 Politické faktory

Politickými faktory jsou převážně forma a stabilita vlády, vztah k průmyslu či postoje ke konfliktům. Je to také rozhodování a zásahy vlády do fungování státu. Nynější situace omezuje běžné fungování podniku formou „koronavirových“ opatření. Pro efektivní fungování podniku je důležitá stabilita, kterou podnikatelé nemají. Rok 2021 je rokem voleb, které ovlivní Poslaneckou sněmovnu a politické faktory (Programové prohlášení vlády, 2020).

3.1.1.5 Technologické faktory

Podnik bude sledovat nejnovější trendy a snažit se být o krok před konkurencí. Jde o nové stroje, programy či postupy a trendy dané doby v oblasti stravování. Technologie jdou rychle dopředu, kuchyňské spotřebiče dbají na úsporu neobnovitelných zdrojů energie a úsporu časové náročnosti. Stav nynější pandemie covid19 nahrává online platformám podnikání, s tím je spojené fungování přes webové portály (Trendy v gastronomii, 2020).

3.1.1.6 Ekologické faktory

Podnik bude následovat ekologické trendy. Jsou to recyklovatelné krabičky, obaly, přístroje a ekologické zpracování potravin.

3.1.2 Porterův model pěti sil

Porterův model hodnotí 5 konkurenčních sil: nízkou, střední, vysokou.

3.1.2.1 Stávající konkurence

Stávající konkurence na trhu stravování v krabičkách je v Brně vysoká. Nutné je rozlišit se od konkurence a diferencovat se. Největšími konkurenty jsou **Zdravé stravování**, **Zdravé krabičky**, a **Activ box**. Konkurence poskytuje stravování v krabičkách s možností rozvozu, sestavení jídelníčku podle nutričních tabulek a rozmanité programy stravování. Jejich výhodou je zkušenost a postavení na trhu.

Zdravé stravování

Zdravé stravování nabízí tři programy stravy pro každý den – pro zdraví, pro zdraví +, salát +. Také nabízí programy s upraveným jídelníčkem – bez masa, vegan, pro mámy, lakto a senior. Nabízí také dva programy pro aktivní zákazníky – protein +, fit +. Speciální nabídkou je detox pro, který má nastartovat a očistit organismus. Možnost výběru mají také zákazníci se zvýšenou hladinou cukru – program bez cukru. Zdravé stravování nabízí tedy dvanáct programů, jejich celodenní menu je v rozmezí 374 – 468 Kč (Zdravé stravování, 2020).

Zdravé krabičky

Zdravé krabičky nabízejí pouze dva programy – Hubnu zdravě 5denní detox. Program celodenního stravování hubnu zdravě je v rozmezí 269 – 339 Kč. Celodenní detox 299 Kč (Zdravé krabičky, 2020).

Activ box

Activ box nabízí 3 celodenní menu – slimbox, standard box a upbox. Nabízí také 3 částečné programy stravování – pracovní pomocník, firemní stravování a program klasik. Cena celodenního stravování se pohybuje od 365 Kč do 530 Kč (Activ box, 2020).

3.1.2.2 Nová konkurence

Vstup na trh do odvětví stravování není složitý. Potenciální konkurent potřebuje jistý kapitál a know-how. Podmínky pro založení malého podniku se řídí obchodním zákonem.

Jelikož nejsou velké bariéry vstupu na trh, hrozbou jsou potenciální konkurenti, kteří vyhlíží růst zisku v odvětví.

3.1.2.3 Vliv odběratelů

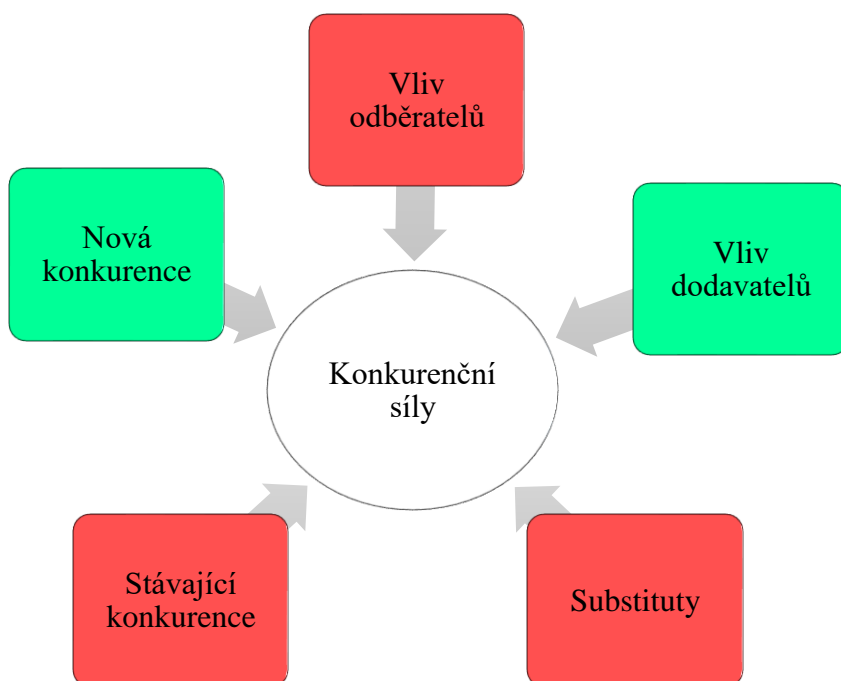
Vliv odběratelů je podstatnou součástí fungování podniku. V začátku podnikání je každý zákazník klíčovým odběratelem. Podnik bude dbát o věrnost zákazníků a poskytovat jim slevy, stále si trvat na kvalitě potravin a profesionalitě spolupracovníků.

3.1.2.4 Vliv dodavatelů

Počtu dodavatelů v potravinářském odvětví je široká řada. Jejich vyjednávací síla je nízká, jelikož je snadné přejít ke konkurenci dodavatele. Podnik není vázán na vliv dodavatelů, existuje jich velké množství.

3.1.2.5 Substituty

V odvětví stravování je velká zaměnitelnost, je lehké zvolit substitut. Za substitut lze považovat kterýkoli podnik, který nabízí stravování v krabičkách. Snahou je nabídnout přidanou hodnotu, kterou nabídne pouze tento podnik.



Graf č.3:Vyhodnocení Porterova modelu pěti sil (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č.9: Hodnocení sil (Zdroj: Vlastní zpracování)

silná	střední	slabá
-------	---------	-------

3.1.3 Analýza McKinsey 7S

Analýza 7S je vnitřní analýzou firmy, analyzuje sedm hlavních faktorů úspěchu firmy, kterými jsou: strategie firmy, organizační struktura firmy, systémy, styl řízení, spolupracovníci, schopnosti, sdílené hodnoty.

3.1.3.1 Strategie firmy

Hlavní strategií firmy je vize poskytování kvalitního a zdravého stravování formou krabiček. Služba bude nabízena formou rozvozu i odběru na místě. Bude poskytována dlouhodobým i krátkodobým zákazníkům, jednotlivcům i skupinám, jako jsou školky, školy, firemní či jiné akce. Produkt bude ve dvou variantách, pro ženy a pro muže. K jídlu bude nabízen doplňkový sortiment a služby.

3.1.3.2 Organizační struktura firmy

Organizační struktura firmy optimálně rozděluje úkoly mezi pracovníky firmy. Tato firma je rozčleněna maticovou strukturou. Na vrcholu organizace je podnikatel, který zodpovídá za chod celého podniku, zasahuje do vedení dílčích pracovníků. Každý z pracovníků má dva nadřízené, kterými je vždy přímý nadřízený a sám podnikatel, tedy když nejde o přímého podřízeného podnikatele. Podnikatel řídí 4 sektory. Je to obchodní úsek, marketingový úsek, výrobní a finanční. Každý z vedoucích úseků má pod sebou zaměstnance, kterým deleguje úkoly.

3.1.3.3 Systémy

Žádoucími systémy pro fungování společnosti je účetní program, který bude sloužit jako podklad pro finanční fungování podniku a jeho zásobování, a webový systém, který bude provádět a evidovat objednávky.

3.1.3.4 Styl řízení

Jelikož jde o malý, téměř rodinný podnik, styl řízení podniku je laissez-faire. Vedení podniku je založeno na vzájemné důvěře, pracovníci mají značnou volnost ve vedení

vlastního úseku. Je naplňována vize podnikatele, který může kdykoli do fungování podniku zasahovat, je v každém případě přítomný pro případ vyjasnění nedostatků a poskytování rad.

3.1.3.5 Sdílené hodnoty

Cílovou kulturou je působení dobře fungující firmy, která zastává hodnot, kterými jsou dobré vztahy na pracovišti, poskytování zdravé, kvalitní stravy ze zdravých a kvalitních ingrediencí. Tyto hodnoty budou chtít sdílet všichni pracovníci, pro které bude atraktivní v takové firmě pracovat.

3.1.3.6 Spolupracovníci

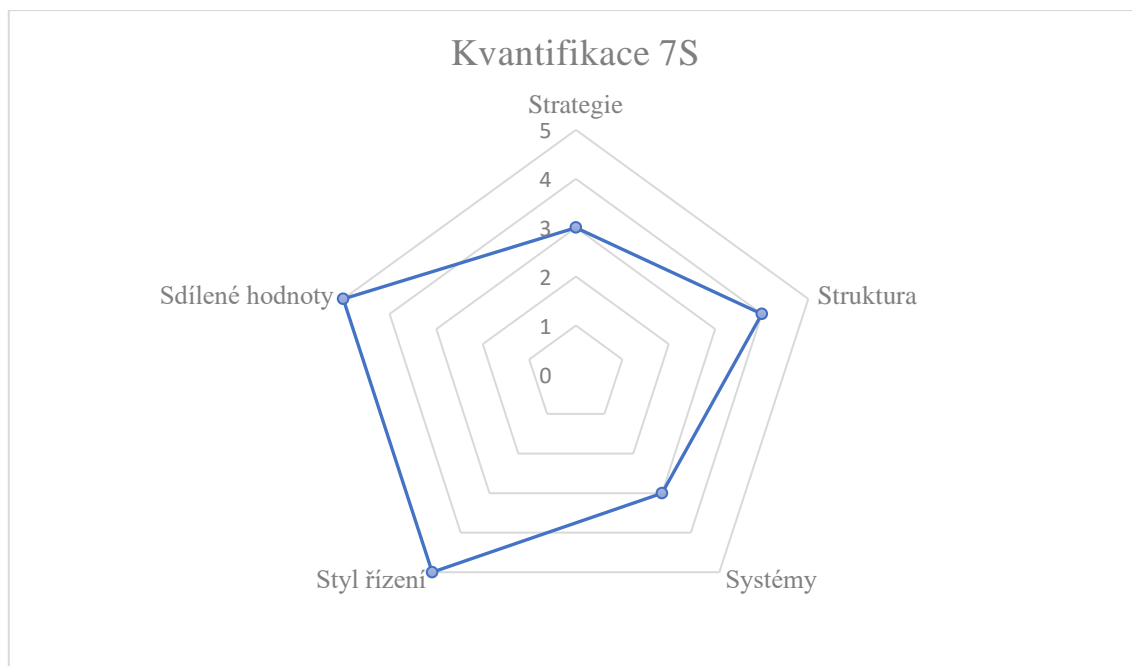
Spolupracovníci musí uplatňovat doposud získané zkušenosti. Klíčoví pracovníci musí být vzděláni v oboru. V oblasti výroby jde o kuchaře, kteří musí vlastnit výuční list kuchař. Součástí firemní kultury je otevřená komunikace, sounáležitost s podnikovými kolektivy a zodpovědnost za svou práci. Dobří pracovníci jsou adekvátně ohodnoceni a motivováni.

3.1.3.7 Schopnosti

Významnou schopností pracovníků je odbornost v oboru, schopnost adaptovat se na změny a přizpůsobit se požadavkům zákazníka.

3.1.3.8 Kvantifikace 7S

V následujícím grafu je zobrazena kvantifikace analýzy 7S ve škále od 0 do 5 s minimální hodnotou 0 a maximem 5. Graf ukazuje, že nejsilnější stránkou jsou sdílené hodnoty a styl řízení.



Graf č.4: Kvantifikace 7S (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.2 Analýza rizik

V této části seminární práce jsou identifikována rizika založení malého podniku v oblasti stravování a navržena jejich opatření pro snížení rizika.

3.2.1 Identifikace a ohodnocení rizik

Je identifikováno následujících 8 rizik:

- Regulace vlády – omezení podnikání
- Vstup nového konkurenta
- Konec licence systému (programu) – poskytovatel zruší podporu
- Nedostatek pracovní síly
- Malá povědomost o podniku
- Nedostupné prostory, které fungovaly doposud
- Dodavatel dodá nakažené zboží
- Spolupracovníci se nedostaví do práce – nehlášená absence klíčových zaměstnanců

Rizikům je přiřazena pravděpodobnost a jejich dopad, ze kterých je stanovena hodnota rizika.

Tabulka č.10: Identifikace a ohodnocení rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

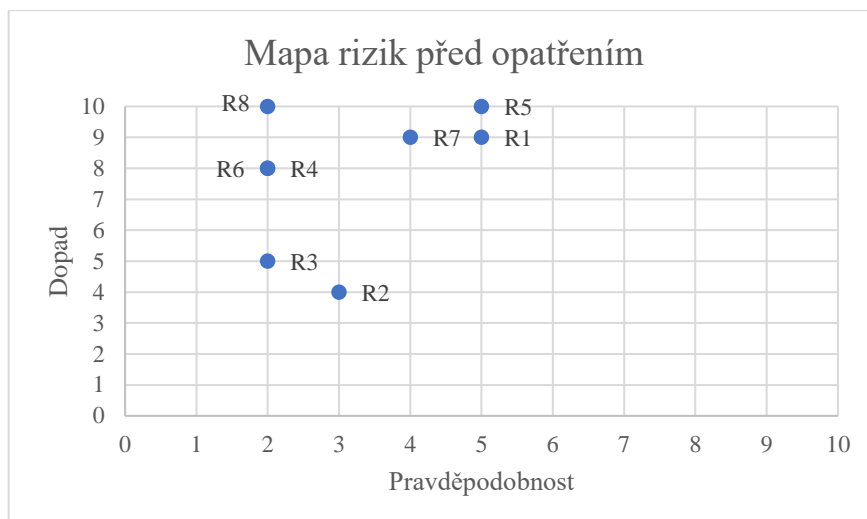
Číslo rizika	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
R1	Regulace vlády – omezení podnikání	5	9	45
R2	Vstup nového konkurenta v odvětví	3	4	12
R3	Konec licence systému (programu) – poskytovatel zruší podporu	2	5	10
R4	Nedostatek pracovní síly	2	8	16
R5	Malá povědomost o podniku	5	10	50
R6	Nedostupné prostory, které fungovaly doposud	2	8	16
R7	Dodavatel dodá nakažené zboží	4	9	36
R8	Spolupracovníci se nedostaví do práce – nehlášená absence klíčových zaměstnanců	2	10	20

Pravděpodobnost:

- 1-2 (0 % - 19 %) téměř žádná pravděpodobnost
- 3-4 (20 % - 39 %) nízká pravděpodobnost
- 5-6 (40 % - 59 %) pravděpodobná
- 7-8 (60 % - 79 %) více pravděpodobná
- 9-10 (80 % - 100 %) vysoká pravděpodobnost

Dopad rizika:

- 1-2: minimální
- 3-4: méně významný
- 5-6: významný
- 7-8: velmi významný
- 9-10: kritický



Graf č.5: Mapa rizik před opatřením (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3 Marketingový výzkum

Hlavním cílem výzkumu je zjistit preference potenciálních zákazníků na základě dotazníkového šetření. Byla vytvořena centrální výzkumná otázka: „Jste zákazníkem stravovacích služeb, nebo zákazníkem obchodních řetězců s potravinami v Brně a okolí?“. Na základě této otázky byli respondenti vyřazeni, nebo pokračovali v dotazníku.

3.3.1 Dotazníkové šetření

Do výzkumu byla zvolena kvantitativní metodologie, konkrétně dotazníkové šetření. Data byla získána od široké veřejnosti pomocí odkazu Google Forms. V průběhu výzkumu byl využit hypoteticko-deduktivní přístup, kdy se věda rozvíjí prostřednictvím procesu formulace a testování hypotéz.

Podle českého statistického úřadu je počet obyvatel Brna 381 346. Brno je druhým nejobydlenějším městem České republiky. Dotazníkové šetření probíhalo od 13.4.2020 do 13.5.2020. Dotazník obsahoval otevřené, uzavřené a kombinaci otevřených a uzavřených otázek v podobě polootevřených (polouzavřených), celkem 18 otázek. Každý respondent obdržel odkaz s dotazníkem pro vyplnění. Dotazník můžeme rozdělit do čtyř oblastí.

Identifikace respondentů

V první fázi dotazník identifikuje respondenty v oblasti pohlaví, věku a bydliště. Celkový počet respondentů za měsíc dotazování (13.4.-13.5.2020) odpovědělo 98 respondentů, 4 respondenti byli vyřazeni po centrální výzkumné otázce.

Z celkového počtu relevantních respondentů bylo 41 žen (43,8 %) a 53 mužů (56,3 %).

Tabulka č.11: Jaké je pohlaví respondentů? (Zdroj: Vlastní zpracování)



Další identifikací respondentů je jejich věk. Největší podíl respondentů bylo ve věkovém rozmezí 15-24 let. Druhou nejpočetnější skupinou je věková kategorie respondentů 25-34 let. Nejméně zastoupenou skupinou respondentů je věková skupina 35-44 let.

Tabulka č.12: Jaký je věk respondentů? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Věk respondentů	Počet respondentů	Podíl v %
15-24 let	33	33,4
25-34 let	19	19,8
35-44 let	10	11,5
45-54 let	13	13,5
55-64 let	19	16,8

Třetí oblastí pro identifikaci respondentů je oblast bydliště. Většina dotazovaných je v těsném rozdílu, téměř 5 % respondentů z okraje města Brna.

Tabulka č. 13: Jaké je bydliště respondentů? (Zdroj: Vlastní zpracování)

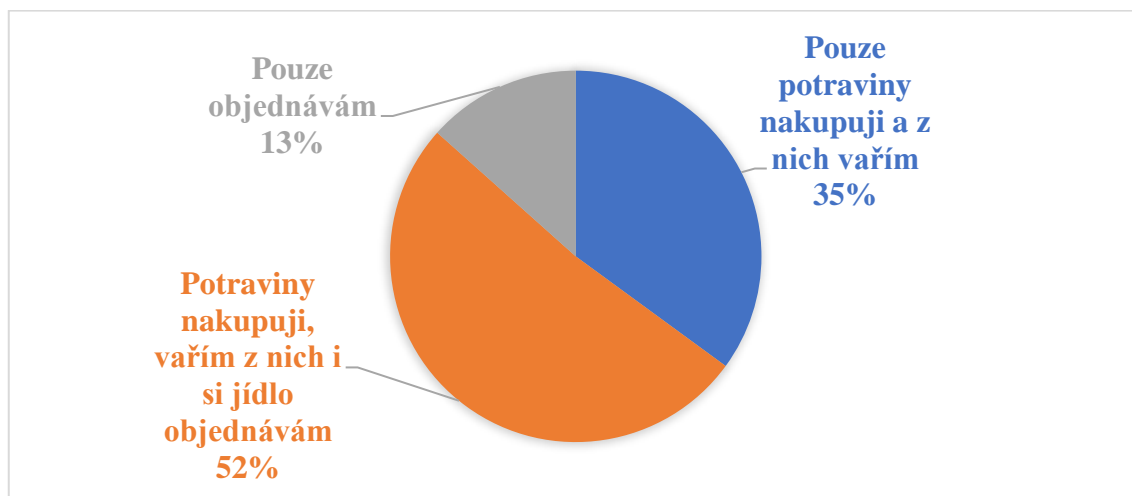
Věk respondentů	Počet respondentů	Podíl v %
Střed města	45	47,8
Okraj města	49	52,2

Oblast stravování

Tato část zahrnuje otázky preferencí v oblasti stravování, zvyklosti ve stravování, způsobů stravování, kolikrát se lidé za den stravují, preference v typu stravování, zda si připravují jídlo z čerstvých potravin, berou si připravené jídlo s sebou, jídlo pouze objednávají, nebo v kombinaci zmíněných možností.

- Otázka 4: Jaké jsou Vaše nejčastější zvyklosti stravování?

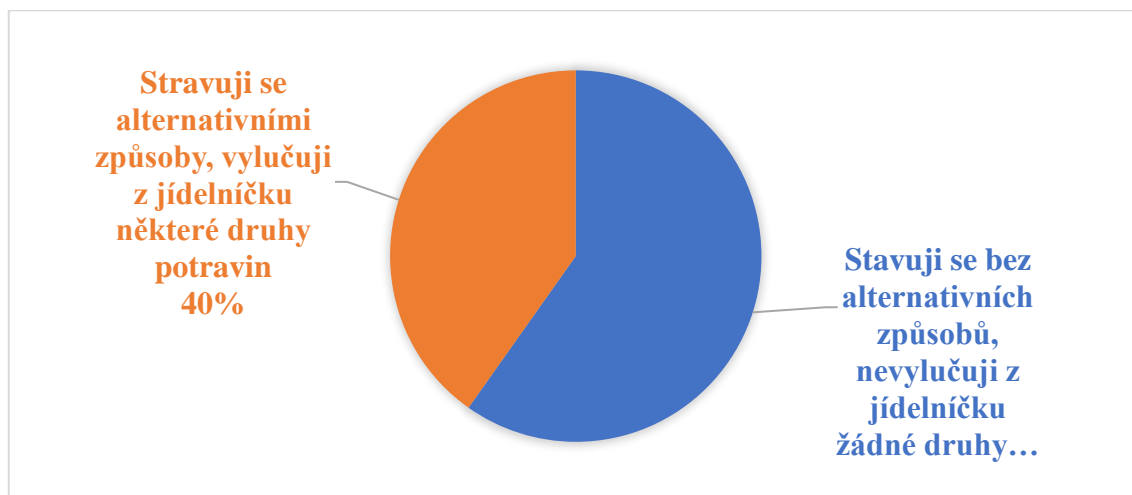
Respondenti byly tázáni, zda si potraviny pouze nakupují a vaří z nich, zda si i objednávají nebo si pouze objednávají. 51,5 % respondentů si potraviny nakupuje, vaří i objednává. 35,1 % si pouze vaří a 13,4 % si pouze objednává uvařené jídlo.



Graf č. 6: Jaké jsou nejčastější zvyklosti stravování respondentů? (Zdroj: Vlastní zpracování)

- Otázka 5: Jaký je Váš nejčastější způsob stravování?

Otázkou bylo, jaký způsob stravování preferují, zda vynechávají z jídelníčku některé potraviny a stravují se alternativními metodami. 59,8 % respondentů se stravuje bez alternativních způsobů, 40,2 % zahrnuje do jídelníčku alternativní způsoby.



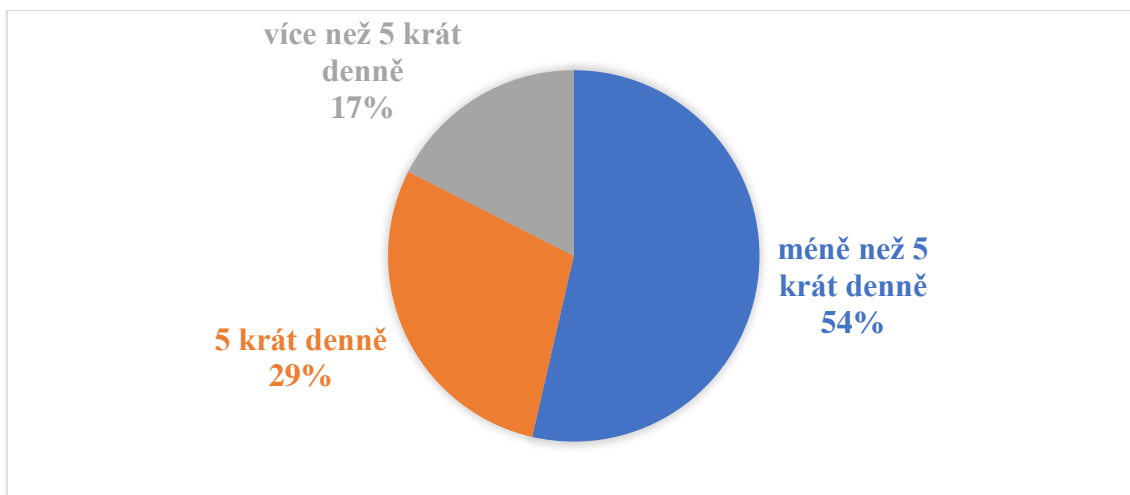
Graf č. 7: Jaký je nejčastější způsob stravování respondentů? (Zdroj: Vlastní zpracování)

- Otázka 6: Které druhy potravin vylučujete ze svého jídelníčku?

Respondenti měli možnost otevřené otázky, které druhy potravin z jídelníčku vylučují. Nejčastější odpovědí bylo maso a jejich různé druhy, zmíněny byly také, těstoviny, tučné mléčné výrobky, ryby a mořské plody, sladké, slané a tučné, laktóza, uzeniny a zelenina.

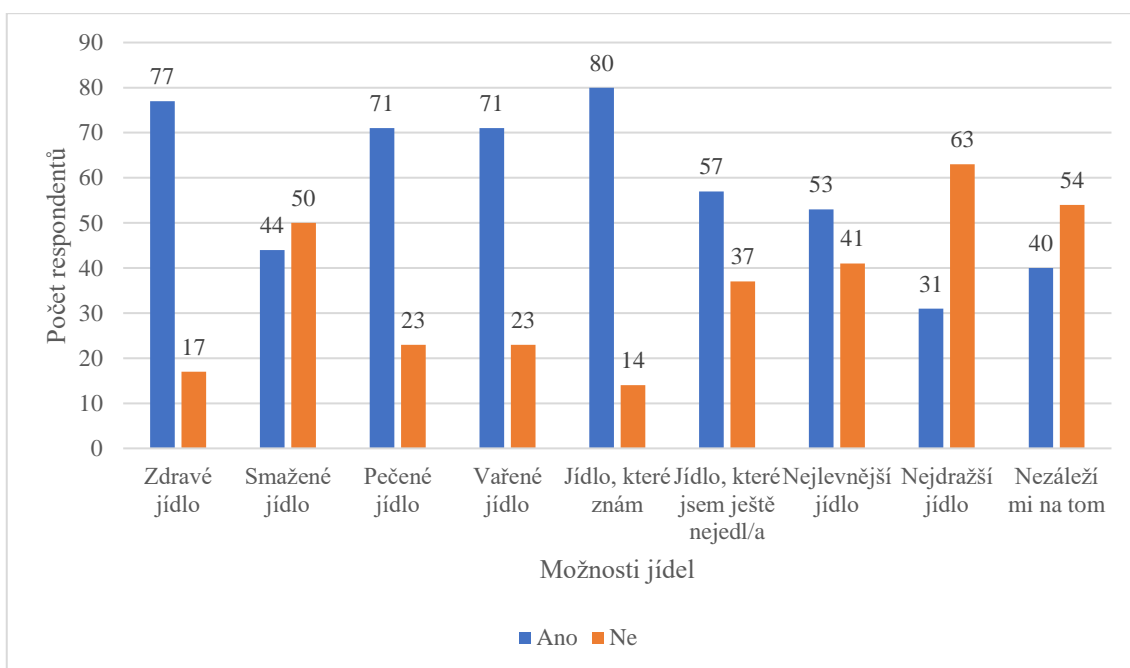
- Otázka 7: Kolikrát za den se stravujete nejčastěji?

53,6 % respondentů se stravuje méně než 5 krát denně, 28,9 % 5 krát denně a 17,5 % více než 5 krát denně.



Graf č. 8: Kolikrát za den se stravujete nejčastěji? (Zdroj: Vlastní zpracování)

- Otázka 8: Respondenti měli na výběr možnosti jídel a odpovídali, zda by si ho vybrali.



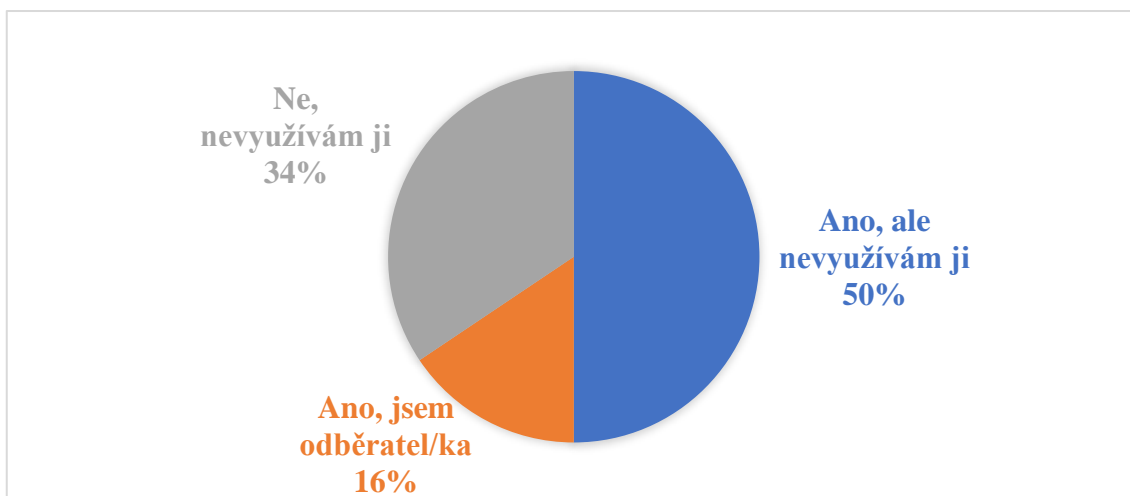
Graf č. 9: Preference respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Oblast služby

Tato část zahrnuje otázky v oblasti poptávky po službě v oblasti stravování, zda mají povědomí o tomto typu stravování, zda by tento typ vyzkoušeli, jaký typ prodeje preferují.

- Otázka 9: Máte povědomí o krabičkovém stravování?

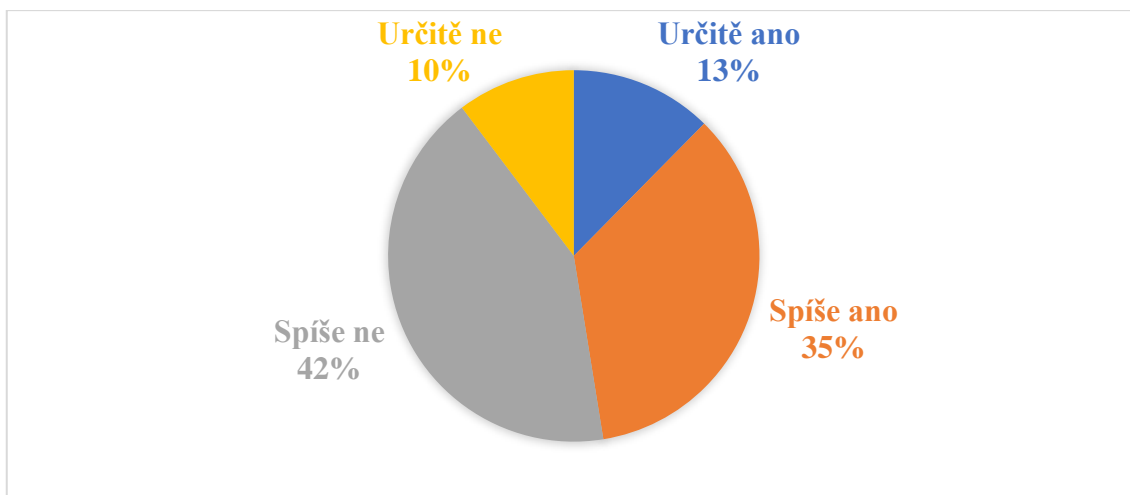
50 % respondentů má povědomí o krabičkovém stravování, ale nevyužívá ji. 15,6 % respondentů má povědomí o krabičkovém stravování a odebírá ji a 34,4 % respondentů nemá povědomí o krabičkovém stravování, tedy ji nevyužívá.



Graf č.10: Mají respondenti povědomí o krabičkovém stravování? (Zdroj: Vlastní zpracování)

- Otázka 10: Vyzkoušel/a byste tento typ stravování?

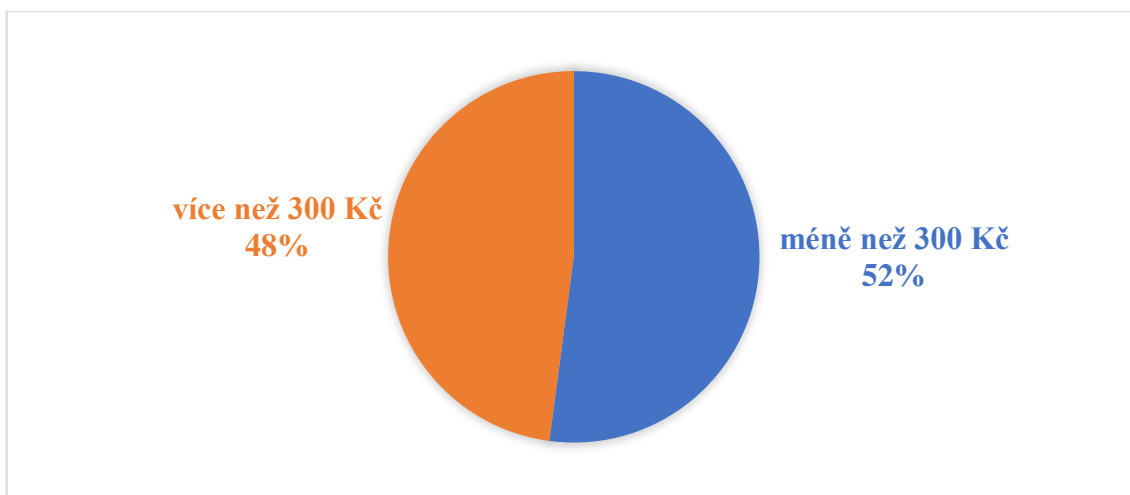
42,3 % respondentů by spíše nevyzkoušelo tento typ stravování, 35,1 % by spíše vyzkoušelo tento typ stravování, 12,4 % by určitě vyzkoušelo tento typ stravování a 10,3 % by určitě nevyzkoušelo tento typ stravování.



Graf č. 11: Vyzkoušeli by respondenti tento typ stravování? (Zdroj: Vlastní zpracování)

- Otázka 11: Jakou cenu jste ochotni zaplatit za celodenní stravování (5 jídel)?

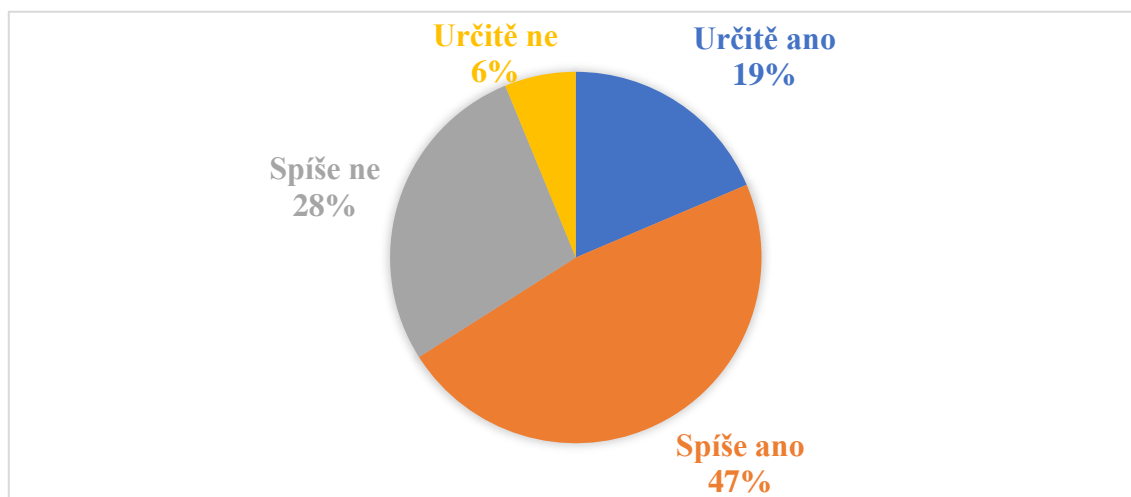
52,1 % je ochotných zaplatit méně než 300 Kč 47,9 % je ochotných zaplatit více než 300 Kč.



Graf č. 12: Jakou cenu jsou respondenti ochotni zaplatit za celodenní stravování (5 jídel)? (Zdroj: Vlastní zpracování)

- Otázka 12: Upřednostnil/a byste jídlo, které byste si rád/a dal/a před cenou, kterou jste obvykla ochotný/á zaplatit?

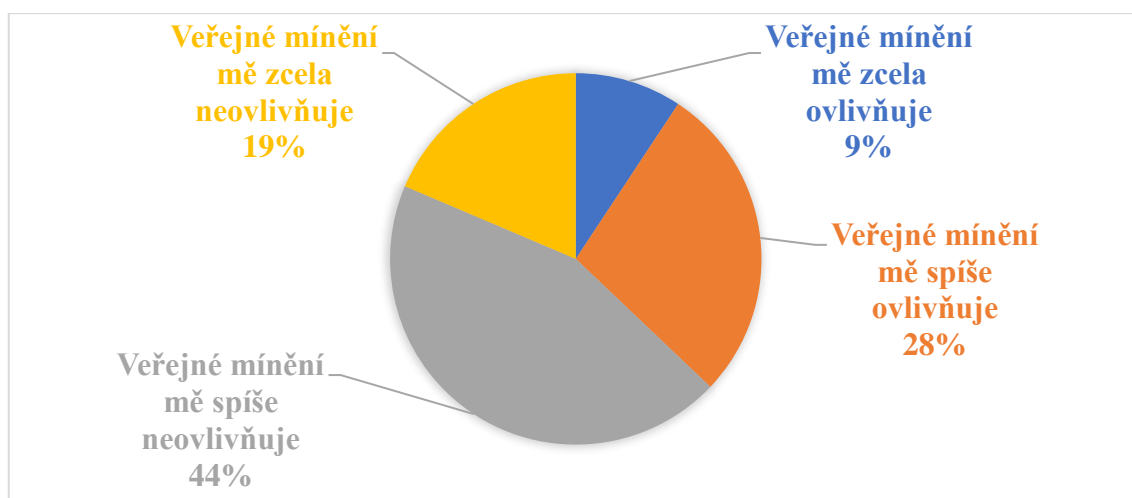
47,4 % pravděpodobně upřednostní jídlo, které by si dal/a před cenou, kterou by obvykle za něj zaplatili, 27,8 % toto jídlo pravděpodobně neupřednostní před cenou, 18,6 % respondentů určitě upřednostní jídlo, které by si dal/a před cenou, kterou by obvykle za něj zaplatili a 6,2 % by toto jídlo určitě neupřednostnilo před cenou.



Graf č. 13: Upřednostnili by respondenti jídlo před obvyklou cenou? (Zdroj: Vlastní zpracování)

- Otázka 13: Jakou mírou Vás ovlivňuje veřejné mínění, při výběru konkurenčních produktů?

44,3 % respondentů veřejné mínění spíše neovlivňuje, 27,8 % respondentů veřejné mínění spíše ovlivňuje, 18,6 % respondentů veřejné mínění zcela neovlivňuje a 9,3 % respondentů veřejné mínění zcela ovlivňuje.



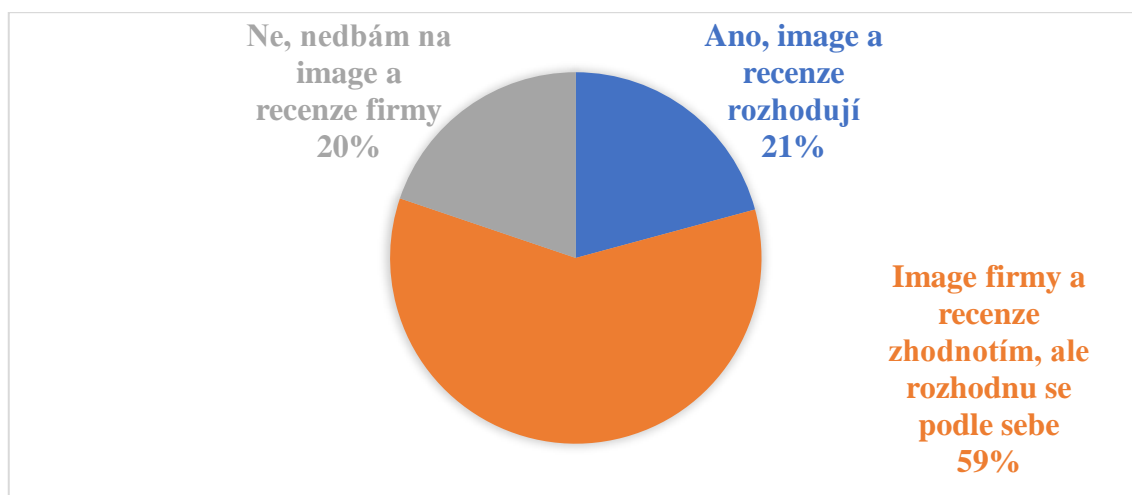
Graf č. 14: Jakou mírou ovlivňuje respondenty veřejné mínění? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Oblast informací

Tato část zahrnuje otázky v oblasti informací, jestli je důležitá image firmy a recenze, zda respondenty ovlivňuje reklama, které komunikační kanály oslovují respondenty nejlépe a jaký typ nákupu preferují.

- Otázka 14: Je pro vás důležitá image firmy a jejich recenze?

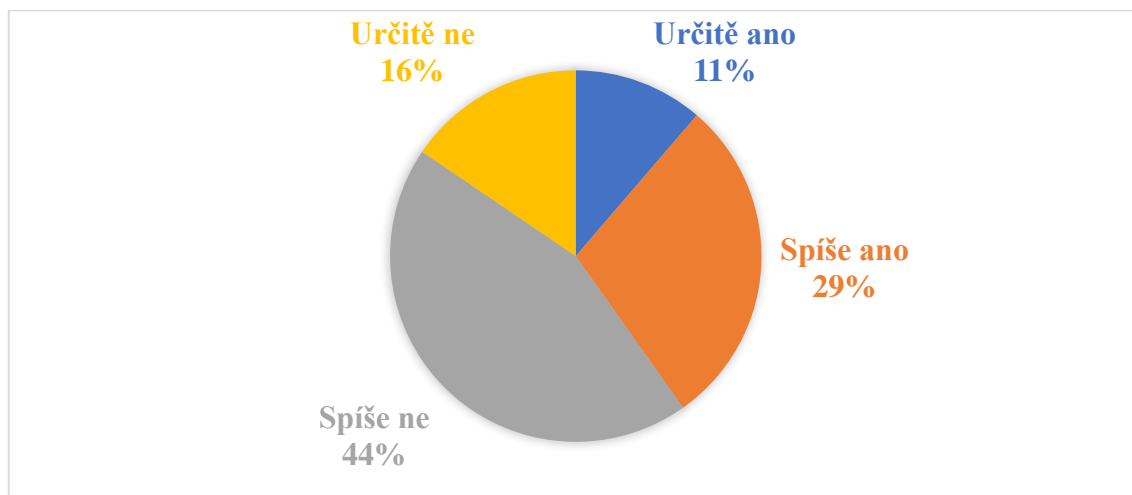
59,4 % respondentů image firmy a recenze zhodnotí, ale rozhodne se podle sebe, u 20,8 % respondentů image a recenze rozhoduje a 19,8 % respondentů nedbá na image a recenze firmy.



Graf č. 15: Je pro respondenty důležitá image a recenze firmy? (Zdroj: Vlastní zpracování)

- Otázka 15: Ovlivňuje Vás při Vašem rozhodování reklama?

44,3 % respondentů reklama při rozhodování spíše neovlivňuje, 28,9 % respondentů reklama při rozhodování spíše ovlivňuje, 15,5 % respondentů reklama při rozhodování určitě neovlivňuje a 11,3 % respondentů reklama při rozhodování určitě ovlivňuje.



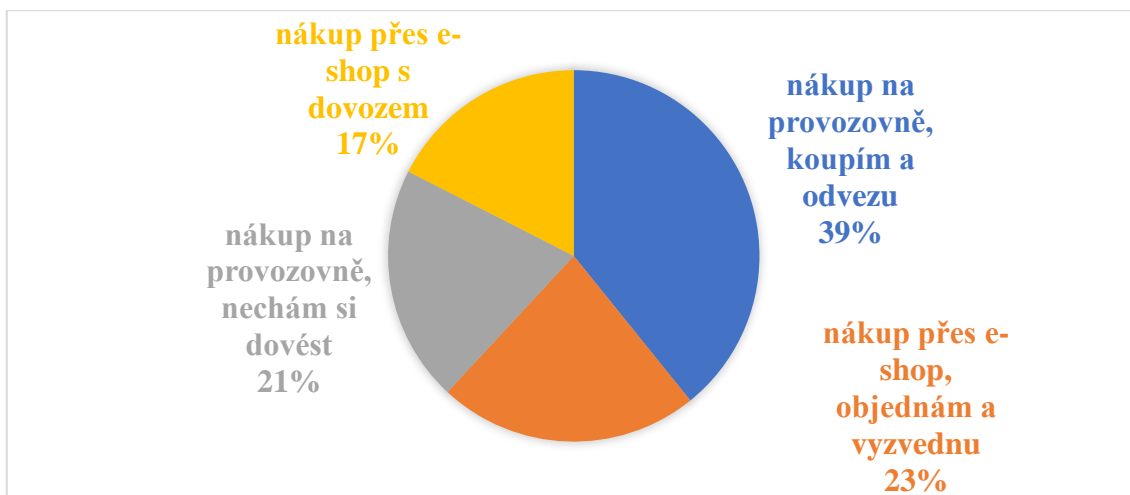
Graf č. 16: Ovlivňuje respondenty reklama? (Zdroj: Vlastní zpracování)

- Otázka 16: Které komunikační kanály Vás nejlépe oslovují?

Respondenti měli na výběr více odpovědí. Významnou část, 41,7 % respondentů nejlépe oslovuje elektronická reklama, 36,5 % respondentů nejlépe oslovují média, 16,7 % osloví nejvíce tištěné propagační materiály. Mezi další odpovědi patřili sociální sítě, zkušenosti druhých a recenze.

- Otázka 17: Jaký typ nákupu preferujete?

39,2 % respondentů preferuje přímý nákup na provozovně, koupí a odveze, 22,7 % respondentů preferuje nákup přes e-shop, objednají a vyzvednou, 20,6 % respondentů preferuje nákup na místě s dovozem domů a 17,5 % respondentů preferuje nákup přes e-shop s dovozem.



Graf č. 17: Jaký typ nákupu respondenti preferují? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Shrnutí dotazníku

Cílem dotazníku bylo zjistit preference potenciálních zákazníků v poskytování služeb stravování formou krabiček. Dotazník byl vytvořen na základě marketingového mixu, který představuje soubor nástrojů, díky kterým lze sestavit vlastnosti, které budou vyhovovat zákazníkům.

3.4 SWOT analýza

Souhrnná SWOT analýza vychází z analýzy vnějšího prostředí SLEPTE analýzy, analýzy konkurenčního Porterova modelu, vnitřní analýzy McKinsleyho a výsledků marketingového výzkumu. SWOT analýza rozděluje faktory do 4 částí – silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Rozdělené faktory jsou ohodnoceny ve škále od -5 do 5. Silné stránky jsou pozitivními identifikátory, proto nabývají kladných hodnot 1 až 5. Faktory slabých stránek a hrozeb nabývají záporných hodnot od -5 do -1. Z interních analýz vycházejí silné a slabé stránky a z externích analýz vycházejí příležitosti a hrozby.

Tabulka č.14: SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	30	Slabé stránky	- 3
<p>S1: Podnik je v centru města Brna (2)</p> <p>S2: Podnik bude poskytovat kvalitní a zdravé stravování (2)</p> <p>S3: Funkční organizační struktura (3)</p> <p>S4: Funkční systémy (2)</p> <p>S5: Funkční styl řízení (4)</p> <p>S6: Sdílené hodnoty podniku (4)</p> <p>S7: Spolupracovníci jsou přínosem pro podnik (3)</p> <p>S8: Pracovníci jsou schopni svých funkcí (5)</p> <p>S9: Sleduje nejnovější trendy a je o krok před konkurencí (5)</p>		<p>W1: Nový podnik na trhu – nezkušenost (-3)</p>	
Příležitosti	16	Hrozby	- 19
<p>O1: Velké město – dostatek zákazníků (5)</p> <p>O2: Trendy dané doby (3)</p> <p>O3: Využití situace covid19 v online platformě podnikání na trhu (4)</p> <p>O3: Vstup na trh bez bariér vstupu (4)</p>		<p>T1: Nedodržení legislativy (-2)</p> <p>T2: Inflace, daňová zatížení (-2)</p> <p>T3: Nestabilita vlády (-2)</p> <p>T4: Stávající konkurence (-4)</p> <p>T5: Nová konkurence (-2)</p> <p>T6: Udržitelnost kvalitních potravin dodavatelů (-1)</p> <p>T7: Nedostatečné oslovení zákazníků (-3)</p> <p>T8: Vysoká zaměnitelnost poskytovaných produktů (-3)</p>	

Pro výpočet bilance interních a externích faktorů vypočítáme sumy za jednotlivé kategorie. Faktory jsou ohodnoceny váhou a hodnotami. Jejich vynásobením získáme součin a sumy jednotlivých kategorií. Váhy jednotlivých kategorií nabývají hodnot 0-1, za každou kategorii dávají součet 1. Hodnoty faktorů nabývají hodnot 1 až 5.

Tabulka č.15: Hodnocení SWOT analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování)

		Váha	Hodnota	Součin	Suma
S1	Podnik je v centru města Brna	0,06	2	0,12	3,86
S2	Podnik bude poskytovat kvalitní a zdravé stravování	0,06	2	0,12	
S3	Funkční organizační struktura	0,09	3	0,27	
S4	Funkční systémy	0,06	2	0,12	
S5	Funkční styl řízení	0,12	4	0,48	
S6	Sdílené hodnoty podniku	0,12	4	0,48	
S7	Spolupracovníci jsou přínosem pro podnik	0,09	3	0,27	
S8	Pracovníci jsou schopni svých funkcí	0,20	5	1	
S9	Sleduje nejnovější trendy a je o krok před konkurencí	0,20	5	1	
W1	Nový podnik na trhu – nezkušenost	1	3	3	3
O1	Velké město – dostatek zákazníků	0,315	5	1,575	4,13
O2	Trendy dané doby	0,185	3	0,555	
O3	Využití situace covid v online platformě podnikání na trhu	0,25	4	1	
O4	Vstup na trh bez bariér vstupu	0,25	4	1	
T1	Nedodržení legislativy	0,1	2	0,2	2,6
T2	Inflace, daňová zatížení	0,1	2	0,2	
T3	Nestabilita vlády	0,1	2	0,2	
T4	Stávající konkurence	0,2	4	0,8	
T5	Nová konkurence	0,1	2	0,2	
T6	Udržitelnost kvalitních potravin dodavatelů	0,1	1	0,1	
T7	Nedostatečné oslovení zákazníků	0,15	3	0,45	
T8	Vysoká zaměnitelnost poskytovaných produktů	0,15	3	0,45	

Součtem silných a slabých stránek získáme hodnotu interních faktorů.

$$SW = 3,86 + 3 = 6,86$$

Součtem příležitostí a hrozeb získáme hodnotu externích faktorů.

$$OT = 4,13 + 2,6 = 6,73$$

Výsledkem je balance interních a externích faktorů.

$$balance = 6,86 - 6,73 = 0,13$$

Z výsledků plyne, že by podnik měl strategii zaměřit na silné stránky a příležitosti, jelikož nabývají vyšších hodnot než slabé stránky a hrozby. Touto strategií by podnik upevnil slabé stránky a hrozby a upevnil pozici na trhu.

4 Návrh založení malého podniku

Hlavním cílem této části diplomové práce je navrhnout založení malého podniku. Návrh zahrnuje založení podniku, podnikatelský plán, business model a redukci rizik.

4.1 Založení konkrétního podniku

Založení podniku vyžaduje rozhodnutí o jeho formě. Podnikatel začíná podnikat jako fyzická osoba, jakmile se podnik rozroste, přechází na právnickou osobu. Fyzická osoba vystupuje pod vlastním jménem. Po dosažení minimální věkové hranice 18 let si způsobilostí k právním úkonům a trestní bezúhonnosti zakládá živnost pohostinství, tedy **Hostinská činnost**. Jedná se o řemeslnou živnost vyžadující odbornou způsobilost doložením dokladu o vzdělání nebo vykonáním šestileté praxe v oboru. Za vzdělání v oboru se považuje úspěšné zakončení studia nebo rekvalifikačního kurzu kuchař, číšník, gastronomické služby a hotelnictví. Může se jednat i o podobné obory cukrář, pekař, řezník, uzenář a potravinářská výroba. Odbornou způsobilost lze doložit odpovědným zástupcem, který se zaručí uvedenými doklady.

Právnická osoba s.r.o. vzniká zápisem do obchodního rejstříku. Společnost zakládají alespoň dva společníci, minimální vklad je 1 Kč.

4.2 Podnikatelský plán podniku

Podnikatelský plán zahrnuje návrh titulní strany, exekutivního souhrnu, analýzu trhu, popis podniku, výrobní – obchodní plán, marketingový plán, organizační plán, hodnocení rizik a finanční plán.

4.2.1 Titulní strana

Název: FitFood s.r.o.

Sídlo společnosti: Brno - střed

Osobní údaje podnikatelů:

- jméno:
 - Pavla Balabánová
 - Pavel Mareček

- kontakt-telefon:
 - 728 231 604, 608 418 726

Popis podniku:

Podnik bude poskytovat služby v oblasti stravování v krabičkách. Hlavním cílem této služby je poskytovat kvalitní a zdravé stravování. Bude nabízeno formou rozvozu i odběru na místě. Služba bude poskytována dlouhodobým i krátkodobým zákazníkům, jednotlivcům, i skupinám. Produkt bude ve dvou variantách, pro ženy a pro muže, případně pro děti. K jídlu bude nabízen doplňkový sortiment a služby.

Předmět podnikání:

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Hostinská činnost

Financování podniku:

Hlavním zdrojem financí je zisk, který bude pokrývat denní provoz a splatí veškeré závazky na pořízení majetku. Na vybavení kuchyně bude případně poskytnutý bankovní úvěr či leasing. Prostory budou zajištěny v podobě nájmu.

Organizační struktura podniku:

Organizační struktura firmy optimálně rozděluje úkoly mezi pracovníky podniku. Tento podnik je rozčleněn maticovou strukturou. Na vrcholu organizace je podnikatel, který zodpovídá za chod celého podniku, zasahuje do vedení dílčích pracovníků. Podnikatel řídí čtyři sektory. Je to obchodní úsek, marketingový úsek, výrobní a finanční úsek. Obchod a úklid je outsourcován, za finance a marketing zodpovídá jeden z jednatelů. Výroba pokrmů je zajištěna zaměstnancem.

4.2.2 Exekutivní souhrn

Hlavním cílem je založení malého podniku, který bude poskytovat stravu v krabičkách. Dnešní doba tlačí na rychlost, pohodlnost a kvalitu v poskytování služeb. Lidé mají málo volného času a vybírají si, jak ho stráví. Trendem dnešní doby je také zdravý životní styl

a s ním spojené pravidelné stravování. Tento podnik nabídne řešení v podobě úspory volného času z vaření a dodržení pravidelné stravy.

Doba v období covid19 nahrává rozvoze platformě podnikání. Při představě bez prostorů restaurace můžeme fungovat téměř beze změn. Dochází k vysoké úspoře nájmu restaurace, úspoře na energiích, mzdách a provozní době. Abychom byli úspěšní, musíme dbát na kvalitu a čerstvost, držet krok před konkurencí a sledovat nejnovější technologické postupy. Technologie mohou přispívat k růstu konkurenceschopnosti.

Hlavním produktem jsou krabičky s jídlem na celý den. Cílovými zákazníky jsou muži a ženy v produktivním věku. V delším časovém horizontu budou moci využít služby firemní zaměstnanci nebo děti dětských skupin.

Společnost **FitFood** je ochotna přizpůsobit se požadavkům zákazníka, upravit individuální jídelníček, přidat nebo ubrat porci, či připravit jídlo na základě požadavků – „na přání“. Podnik se bude snažit vytvářet přidanou hodnotu, díky které bude pro zákazníky atraktivnější.

4.2.3 Analýza trhu

Mezi silné stránky zahrnujeme lokalitu podniku, tedy centrum města Brna. Velkou výhodou je dostupnost téměř pro každého a možnost rychlejšího rozšíření povědomí o podniku. Podnik sleduje nejnovější trendy v gastronomii, je o krok před konkurencí, poskytuje možnost distribuce a následuje ekologické trendy. Distribuce stravování je velmi silně podpořena dnešní dobou, která zviditelňuje podniky s touto službou. Ekologie a životní prostředí je také silným prvkem, na který doba tlačí. Slabou stránkou je nezkušenost na trhu, nutné je prorazit na trh. I přes hrozbu, kterou je nestabilita vlády, je tato doba příležitostí.

Segmentace trhu:

Geografická – zákazníci jsou obyvatelé Brna a okolí

Demografická – zákazníci jsou muži a ženy ve věku 15 - 64 let

Socioekonomická – zákazníci jsou výdělečně činní jedinci

Psychologická – zákazníci jsou ti, kteří se zajímají o zdravou, kvalitní a pravidelnou stravu, nebo ti, kteří hledají časovou úsporu v oblasti stravování

Nákupní chování – zákazníci jsou jednorázoví i pravidelní zákazníci

4.2.4 Popis podniku

Podnik bude poskytovat stravování v krabičkách. Cílem je poskytovat zdravou, kvalitní a pravidelnou stravu. Podnikatel zakládá živnost - Hostinská činnost, jakmile se rozroste, přechází na právnickou osobu – společnost s ručením omezeným. Klíčovými činnostmi jsou poskytování stravování, tedy příprava pokrmů k vyzvednutí nebo i distribuce. Vizi podniku je uspokojit potřeby zákazníků. Cílem podniku je zaujmout pozici na trhu a rozšířit povědomí o činnosti podniku.

4.2.4.1 Výrobky a služby

Produktem služby je poskytnuté stravování. Jde o snídaně, dopolední svačiny, obědy, odpolední svačiny a večeře. Ceny jsou uvedené pro odběr na místě, v případě rozvozu je připočtena cena 50 Kč.

Tabulka č.:16 Produkty (Zdroj: Vlastní zpracování)

Produkty						
celodenní stravování		3 jídla		1 jídlo		
snídaně	335 Kč	snídaně	213 Kč	snídaně	69 Kč	
svačina		oběd		oběd	94 Kč	
oběd					večeře	83 Kč
svačina						
večeře						
svačina						

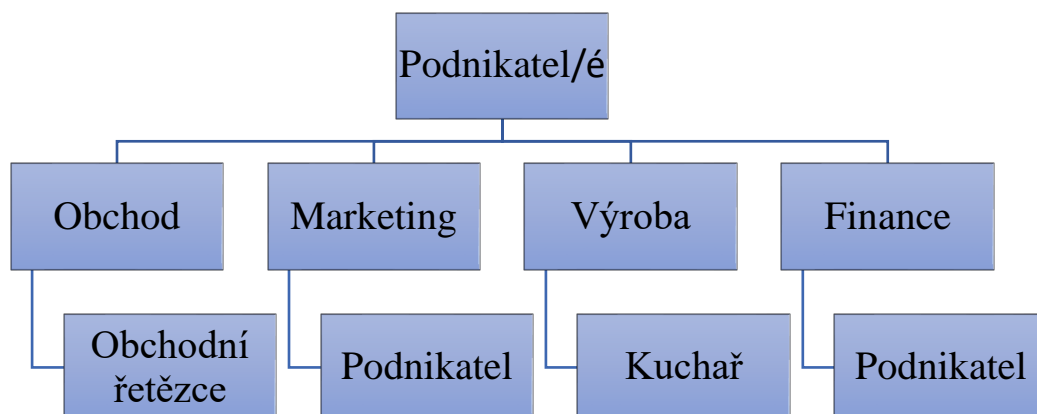
Zboží je nakupováno z obchodních řetězců. Účetnictví a marketing je poskytováno jednatelem, úklidové služby podporující hlavní činnost jsou outsourcovány.

Pro výdej pokrmů je provozní doba pondělí – pátek od 7:30 do 13:30.

4.2.4.2 Organizace podnikání, jeho struktura a manažerský tým

Na vrcholu podniku jsou podnikatelé, kteří řídí fungování podniku, rozhodují o veškerých činnostech a zodpovídají za chod celého podniku. Podnikatel řídí čtyři sektory. Jedná se

o obchodní úsek, marketingový úsek, výrobní a finanční. Obchod a úklid je outsourcován, za finance a marketing zodpovídá jeden z jednatelů. Výroba je zajištěna zaměstnancem.



Graf č.18: Organizace podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)

4.2.5 Výrobní plán – obchodní plán

Zboží je dodáváno dodavateli, jsou to obchodní řetězce. Nejvýznamnější je MAKRO Cash & Carry, převážně z důvodu nejnižších cen. Dodavatel může být nahrazen jinými dodavateli, například Tesco, Rohlik.cz, jejichž výhodou je možnost doručení. Výběr dodavatele se vyvíjí od poměru ceny a kvality. Poskytování stravování zahrnuje potřebné služby přípravy pokrmů a jejich distribuci. Pro fungování podniku je dále potřeba zajistit úklid, účetnictví a marketing. Účetnictví je zodpovědností jednatelky firmy. Úklid bude outsourcován, zajištěn firmou Red Canary Service. Marketing zajišťuje podnikatel, který se také stará o webové stránky.

4.2.5.1 Vzorový jídelníček na jeden den

Pro účely diplomové práce byl sestaven celodenní jídelníček zahrnující potřebné nutriční hodnoty pro produktivního muže ve věku 35 let, výška 190 cm, středně aktivní zátěž. Jeho energetický příjem je 11 543,08 kJ. Tyto nutriční hodnoty hrají velkou roli při sestavování jídelníčků a výsledných nákladů. Například ženě ve věku 35 let, výšce 175 cm, při běžném stresu a sedavém zaměstnání je doporučený energetický příjem cca 7 000 kJ.

Tabulka č.17: Vzorový jídelníček na 1 den (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Množství	Energie (kJ)	Tuky (g)	Cukry (g)	Bílkoviny (g)	Cholesterol (mg)	Vláknina (g)	Hořčík (mg)
banány	180 g	693,45	0,54	41,56	2,23		3,76	58,55
lučina	30 g	189	3	0,84	3,63	9,9	0	
rohlík grahamový	120 g	996	2,83	34,44	5,75	0	2,16	0
sušenky grahamové REJ	40 g	688	5,28	24,28	2,96		3,72	
šunka od kosti	40 g	300,8	1,6	0	6,4			
kefírové mléko	450 g	1219,5	4,05	49,95	13,05			
džus	3 dl	619,59	0,57	33	1,95			30,9
kuřecí prsa	230 g	832,51	1,84	0,74	46,09	0,12		240,97
olej olivový	20 ml	726,97	19,9	0,04	0,02			
rýže Parboiled	70 g	1106,01	0,21	53,9	4,9			
zelenina mix	100 g	120	0,3	4,6	1,6		2,7	
sýr Eidam 30 %	30 g	330	5,1	0,3	7,8			
Kaiserka cereální	60 g	600	1,68	27	5,04		1,92	
mrkev kořen	120 g	210,46	0,28	8,81	1,22		3,61	26,35
sýr Eidam 30 %	30 g	330	5,1	0,3	7,8			
celozrnné těstoviny	65 g	916,5	1,3	43,68	8,13		3,9	
olej olivový	10 ml	363,49	9,95	0,02	0,01			
tuňák ve vlastní šťávě	160 g	736	1,6	0,16	36,8	80	0	0
paprika červená	220 g	264	1,1	11,44	2,64	0	4,62	
šunka od kosti	40 g	300,8	1,6	0	6,4			
celkem		11543,08	67,83	335,06	164,42	90,02	26,39	356,77

4.2.5.2 Náklady na porci vzorového jídelníčku

Náklady na porci vzorového jídelníčku byly sestaveny na základě běžných cen, tedy cen bez slev a akčních cen.

Tabulka č.18: Náklady na porci vzorového jídelníčku (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Množství	běžná cena Kč	za	Přepočet na dané množství
banány	180 g	26,9	1 kg	4,84 Kč
lučina	30 g	219,0	1 kg	6,57 Kč
rohlík grahamový	120 g	6,9	60 g	13,80 Kč
sušenky grahamové REJ	40 g	26,0	120 g	8,67 Kč
šunka od kosti	40 g	269,0	1 kg	10,76 Kč
keřirové mléko	450 g	21,9	450 g	21,90 Kč
džus	3 dl	42,9	1 l	12,87 Kč
kuřecí prsa	230 g	159,8	1 kg	36,75 Kč
olej olivový	20 ml	293,2	1 l	5,86 Kč
rýže Paraboiled	70 g	49,9	1 kg	3,49 Kč
zelenina mix	100 g	64,9	1 kg	6,49 Kč
sýr Eidam 30 %	30 g	159,9	1 kg	4,80 Kč
Kaiserka cereální	60 g	3,9	60 g	3,90 Kč
mrkev kořen	120 g	22,9	1 kg	2,75 Kč
sýr Eidam 30 %	30 g	159,9	1 kg	4,80 Kč
celozrnné těstoviny	65 g	49,8	1 kg	3,24 Kč
olej olivový	10 ml	293,2	1 l	2,93 Kč
tuňák ve vlastní šťávě	160 g	249,38	1 kg	39,90 Kč
paprika červená	220 g	89,9	1 kg	19,78 Kč
šunka od kosti	40 g	269,0	1 kg	10,76 Kč
			celkem	224,86 Kč

4.2.5.3 Konkurence

Pro srovnání na úrovni konkurence – **Zdravé stravování, Zdravé krabičky a Activ box** uvádím orientační ceny konkurence zveřejněné na jejich webových stránkách. Konkurence neuvádí gramáž porcí, pravděpodobně se jedná o obvyklou denní porci. Základem snídaně je její konzumace mezi 7. a 9. hodinou ranní a zajistit dostatečný příjem bílkovin 15 – 20 g. Svačiny neslouží k nasycení, a proto je vhodnou svačinou

příjem 250 kalorií, což odpovídá zhruba 1 046 kJ. Při konzumaci obědu a večeře v případě masa a přílohy, vychází gramáž 200 g hlavního jídla + 80 g přílohy na oběd, večeře 70 g. Předpokládá se, že člověk je produktivní přes den, příjem může být na oběd větší, večer příjem poklesne. Zelenina má nízkou energetickou hodnotu, proto pro účely zdravého stravování může být konzumována téměř kdykoli.

Ceny konkurence

Pro zpřehlednění jsou ceny konkurence vypsány v následující tabulce.

Tabulka č.19: Ceny konkurence (Zdroj: Vlastní zpracování dle (*Zdravé stravování, 2020*) (*Zdravé krabičky, 2020*)) (*Activ box, 2020*))

Ceny konkurence celodenního stravování	
Zdravé stravování	374-468 Kč
Zdravé krabičky	269-339 Kč
Activ box	365-530 Kč

Vzory jídelníčků konkurence

Konkurence obvykle vystavuje na svých webových stránkách jídelníčky, jejichž strava je poskytována. Uvádím jejich příklady ve zjednodušené formě. Prvním vzorem je jídelníček ze Zdravého stravování.

Tabulka č.20: Vzor jídelníčku Zdravé stravování (Zdroj: Vlastní zpracování dle (*Zdravé stravování, 2020*))

Zdravé stravování	
snídaně	míchaná vajíčka, paprika, bageta
svačina	tvarohový dip s bylinkami, okurkový salát
oběd	zapečené penne
svačina	ovocný jogurt s vločkami
večeře	kuřecí steak, rýže

Dalším vzorem jídelníčku je ze Zdravých krabiček.

Tabulka č.21: Vzor jídelníčku Zdravé krabičky (Zdroj: Vlastní zpracování dle (*Zdravé krabičky, 2020*))

Zdravé krabičky	
snídaně	grahamový rohlík, rybí pomazánka, okurky s paprikou
svačina	sýrová rolka s mandarinkou
oběd	karbenátek, brambory s cibulkou, okurkový salát
svačina	dezertní vanilková rýže
večeře	špenát zapečený s těstovinami

Posledním vzorem jídelníčku je z Activ boxu.

Tabulka č.22: Vzor jídelníčku Activ box (Zdroj: Vlastní zpracování dle (*Activ box*, 2020))

Activ box	
snídaně	Čokoládová kaše s banánem a kokosem
svačina	Vajíčková pomazánka s cottage sýrem, hořčicí, knäckbrot
oběd	Kuřecí na rozmarýnu, bramborová kaše
svačina	Ovocný jogurt s ořechy
večeře	Hovězí na žampionech, rýže

4.2.6 Strategie podniku

Strategii podniku formují výsledky analytické části práce. Hlavní strategií podniku je poskytovat zdravé stravování a zaujmout pozici na trhu. Cílem je diferencovat se na úzkém trhu na základě služeb poskytnutých ke stravování a individuálním přístupem, který bude přidanou hodnotou.

Strategie podniku vychází z vyhodnocení souhrnné SWOT analýzy, která vychází jako analýza SO, tedy „maximaxi“. Jsou tedy maximalizovány silné stránky a příležitosti.

4.2.6.1 Marketingové cíle

Jsou stanoveny krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle. Marketingové cíle jsou stanoveny metodou SMART:

Krátkodobý cíl (3-6 týdnů):

- Pro založení podniku sestavit podnikatelský plán do 6 ti týdnů, který bude sloužit jako hlavní zdroj informací o podniku.

Střednědobý cíl (do 6 měsíců, max 1 rok):

- Na základě rozhodnutí obou jednatelů založit fungující podnik se zaměstnanci a spolupracovníky, kteří budou disponovat zkušenostmi, know-how a vzděláním v oboru. Měřitelnou veličinou bude počet zákazníků, cílem je oslovit alespoň 40 zákazníků do půl roku.

Dlouhodobý cíl (2 roky):

- V průběhu poskytování kvalitního stravování a udržování vztahů se zákazníky získat stálé odběratele, kteří se budou vracet. Měřitelnou hodnotou bude počet zákazníků, cílem je získat alespoň 40 stálých zákazníků do 2 let.

4.2.7 Marketingový plán

Marketingový plán vychází z marketingových cílů a strategie podniku . Marketingový mix představuje soubor nástrojů, díky kterým lze sestavit vlastnosti, které budou vyhovovat zákazníkům. Jednotlivé prvky marketingového mixu lze kombinovat v různé intenzitě a pořadí. Výsledky marketingového mixu slouží k uspokojení zákazníka a přínosu zisku. Marketingový mix spojuje čtyři nástroje, kterými jsou produkt, distribuce, propagace a cena.

4.2.7.1 Produkt

Produktem podniku je služba, jejíž cílem je uspokojování potřeb zákazníka. Základním prvkem je balíček celodenního stravování, který může být upravený o třetí svačinu a velikost porce. Dalším produktem je balíček tří jídel, který zahrnuje snídani, oběd a večeři. Vedlejším produktem jsou jednotlivá jídla – snídaně, oběd, večeře. Zákazník může balíčky kombinovat a využívat služeb neomezeně.

4.2.7.2 Distribuce

Produkt je možné vyzvedávat na provozovně. Distribuce je možná také formou rozvozu za příplatek.

4.2.7.3 Propagace

Marketingová kampaň bude spuštěna na sociálních sítích – Instagram, Facebook svépomocí jednatele z informací Centra nápovědy pro firmy z FACEBOOK for Business. Reklama bude realizována podle aktuálního obchodního cíle. Svépomocí budou vytvořeny webové stránky na www.webnode.cz, které nabízejí i profesionální web 449 Kč/měsíc, který může být v případě potřeby využit.

4.2.7.4 Cena

Cena je stanovena na základě nákladů, konkurence a marketingového výzkumu. Náklady vzorového jídelníčku jsou kalkulovány celkem na 224,86 Kč. Ceny konkurence se pohybují od 269 Kč do 530 Kč. 47,9 % z 98 respondentů je ochotných platit více než 300 Kč za celodenní stravování.

Tabulka č.23: Ceny konkurence (Zdroj: Vlastní zpracování (*Zdravé stravování*, 2020); (*Zdravé krabičky*, 2020); (*Activ box*, 2020))

Ceny konkurence celodenního stravování	
Zdravé stravování	374-468 Kč
Zdravé krabičky	269-339 Kč
Activ box	365-530 Kč

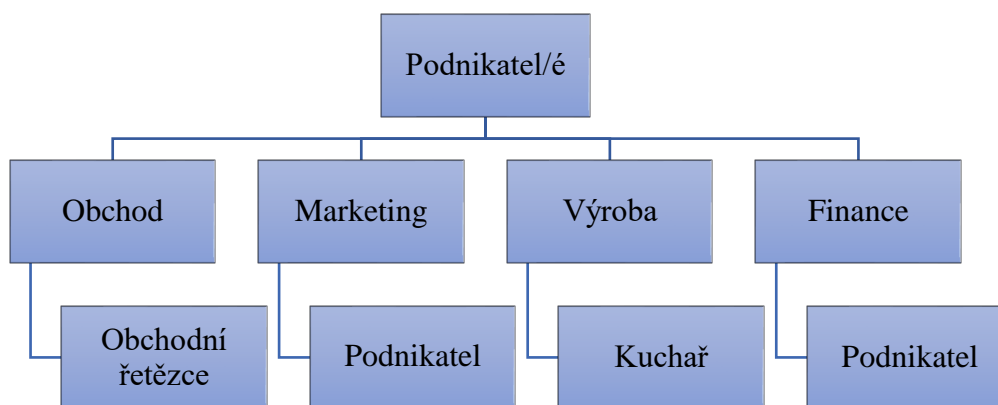
Stanovená cena celodenního stravování činí 335 Kč, 3 jídla 213 Kč a 1 jídlo: snídaně 69 Kč, oběd 94 Kč, večeře 81 Kč. Tato jídla mohou být zákazníkem kombinována.

Tabulka č.24: Ceny produktů (Zdroj: Vlastní zpracování)

celodenní stravování		3 jídla		1 jídlo	
snídaně	335 Kč	snídaně	213 Kč	snídaně	69 Kč
svačina					
oběd		oběd		oběd	94 Kč
svačina					
večeře		večeře		večeře	81 Kč
svačina					

4.2.8 Organizační plán

Podnikatel začíná podnikat jako fyzická osoba, jakmile se podnik rozroste, přechází na právnickou osobu. Jednateli jsou Bc. Pavla Balabánová, Pavel Mareček. Klíčovým prvkem je kuchař, který je vyučený v oboru a disponuje zkušenostmi v oboru. Jednatelé řídí čtyři sektory: obchod, marketing, výrobu a finance. Zboží je nakupováno z obchodních řetězců, marketing a finance jsou řízeny podnikateli. Výroba je zajištěna zaměstnanci.



Graf č.19: Organizační plán (Zdroj: Vlastní zpracování)

4.2.9 Hodnocení rizik

V kapitole 3.2.1 byla identifikována rizika spojené s regulací vlády – omezení podnikání, vstup nového konkurenta, konec licence systému (programu) – poskytovatel zruší podporu, nedostatek pracovní síly, malá povědomost o podniku, nedostupné prostory, které fungovaly doposud, dodavatel dodá nakažené zboží, spolupracovníci se nedostaví do práce – nehlášená absence klíčových zaměstnanců.

4.2.10 Finanční plán

Finanční plán se zabývá příjmy a výdaji podniku. První část kalkuluje očekávané výnosy za produkty celodenního stravování, částečného stravování, jednotlivého stravování a dopravu. Další část se věnuje výdajům a nákladům. Jsou zahrnuty výdaje vynaložené před založením společnosti, provozní náklady a mzdové náklady. Třetí částí je očekávané cash flow, které počítá s vklady, příjmy a výdaji.

4.2.10.1 Očekávané výnosy podniku

Očekávané výnosy podniku jsou vytvořeny na základě predikce tržeb ve 3 variantách. Jedná se o počet zákazníků, kteří si denně odebírají krabičkové stravování. Z odhadnuté kapacity výroby vychází realistická varianta v podobě 40 zákazníků. Pesimistická varianta je vykalkulována ve dvou možnostech – 38 a 39 zákazníků. Optimistická varianta má 41 a 42 zákazníků. Předpokladem těchto tržeb jsou zakoupené celodenní stravovací balíčky, 5 jídel – 335 Kč.

Tabulka č. 25: Predikce tržeb stravování (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Pesimistická		Realistická	Optimistická	
Počet zákazníků	38	39	40	41	42
Tržby za měsíc	254 600 Kč	261 300 Kč	268 000 Kč	274 700 Kč	281 400 Kč
Tržby za rok	3 055 200 Kč	3 135 600 Kč	3 216 000 Kč	3 296 400 Kč	3 376 800 Kč

Z dotazníkového šetření lze předpokládat, že dalších 35 % zákazníků by stravování aspoň vyzkoušelo v podobě částečné stravy, realisticky by šlo o 14 zákazníků, pesimistickou variantou by bylo 13 zákazníků a optimistickou variantou 15 zákazníků. Průměrnou cenou částečného stravování je 114,25 Kč.

Tabulka č.26: Predikce tržeb částečného stravování (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Počet zákazníků	13	14	15
Tržby za měsíc	29 705 Kč	31 990 Kč	34 275 Kč
Tržby za rok	356 460 Kč	383 880 Kč	411 300 Kč

Dále z dotazníku vyplývá, že 38 % zákazníků by si stravování rádo nechalo přivést. Na základě těchto informací můžeme předpokládat tržby z doplňkových služeb – rozvozu. Realistickou variantou by šlo o 15 zákazníků, pesimisticky 14 zákazníků a optimisticky 16 zákazníků. Cena rozvozu je 50 Kč.

Tabulka č.27: Predikce tržeb rozvozu (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Počet zákazníků	14	15	16
Tržby za měsíc	14 000 Kč	15 000 Kč	16 000 Kč
Tržby za rok	168 000 Kč	180 000 Kč	192 000 Kč

Celkovými výnosy by byly tržby z celodenního a částečného stravování a rozvozu.

Tabulka č.28: Celkové tržby podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Pesimistická		Realistická	Optimistická	
Počet zákazníků – celodenní stravování	38	39	40	41	42
Tržby za měsíc	254 600 Kč	261 300 Kč	268 000 Kč	274 700 Kč	281 400 Kč
Tržby za rok	3 055 200 Kč	3 135 600 Kč	3 216 000 Kč	3 296 400 Kč	3 376 800 Kč
Počet zákazníků – částečné stravování	13	13	14	15	15
Tržby za měsíc	29 705 Kč	31 990 Kč	34 275 Kč	33 150 Kč	33 150 Kč
Tržby za rok	356 460 Kč	383 880 Kč	411 300 Kč	397 800 Kč	397 800 Kč
Počet zákazníků – doprava	14	14	15	16	16
Tržby za měsíc	14 000 Kč	14 000 Kč	15 000 Kč	16 000 Kč	16 000 Kč
Tržby za rok	168 000 Kč	168 000 Kč	180 000 Kč	192 000 Kč	192 000 Kč
Tržby měsíc celkem	298 305 Kč	305 005 Kč	314 990 Kč	324 975 Kč	331 675 Kč
Tržby za rok celkem	3 579 660 Kč	3 660 060 Kč	3 779 880 Kč	3 899 700 Kč	3 980 100 Kč

4.2.10.2 Očekávané náklady podniku

Očekávané náklady podniku jsou vytvořeny na základě zboží z predikce tržeb ve 3 variantách. Jedná se o počet zákazníků, kteří si denně odebírají krabičkové stravování. Z odhadnuté kapacity výroby vychází realistická varianta v podobě 40 zákazníků. Pesimistická varianta je vykalkulována ve dvou možnostech – 38 a 39 zákazníků. Optimistická varianta má 41 a 42 zákazníků. Předpokladem těchto výdajů jsou zakoupené celodenní stravovací balíčky, 5 jídel – náklad 224,86 Kč.

Tabulka č.29: Predikce nákladů celodenního stravování (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Pesimistická		Realistická	Optimistická	
Počet zákazníků	38	39	40	41	42
Náklady na zboží za měsíc	170 894 Kč	175 391 Kč	179 888 Kč	184 385 Kč	188 882 Kč
Náklady na zboží za rok	2 050 723 Kč	2 104 690 Kč	2 158 656 Kč	2 212 622 Kč	2 266 589 Kč

Lze také kalkulovat s náklady z částečného stravování v průměrné hodnotě 80,49 Kč. Lze předpokládat denně 35 % zákazníků, realisticky by šlo o 14 zákazníků, pesimistickou variantou by bylo 13 zákazníků a optimistickou variantou 15 zákazníků.

Tabulka č.30: Predikce nákladů částečného stravování (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Počet zákazníků	13	14	15
Náklady na zboží za měsíc	20 927 Kč	22 537 Kč	24 147 Kč
Náklady na zboží za rok	251 129 Kč	270 446 Kč	289 764 Kč

Očekávané náklady jsou také obalové materiály – krabičky, folie a tašky. Pesimistickou variantu počítáme ve dvou možnostech. Nejprve se jedná o 38 zákazníků celodenního stravování + 13 zákazníků částečného stravování, průměrně 2 jídla.

Tabulka č.31: Obalové materiály - pesimistická varianta 51 (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Bale- ní		cena za balení	spotřeba z měsíc	cena za měsíc
taška BIO kompostovatelná	50 ks	30x18x60 cm	132,50 Kč	1020 ks	6 143,18 Kč
krabička 50 ks v balení	50 ks	227x178x50 mm	162,14 Kč	4320 ks	14 008,90 Kč
folie	1 ks	185 mm / 250 m	679,66 Kč	4 ks	2 718,64 Kč
celkem					22 870,72 Kč

Další pesimistickou variantu počítáme 39 zákazníků celodenního stravování + 13 zákazníků částečného stravování, průměrně 2 jídla.

Tabulka č.32: Obalové materiály - pesimistická varianta 52 (Zdroj: Vlastní zpracování)

	bale- ní		cena za balení	spotřeba z měsíc	cena za měsíc
taška BIO kompostovatel ná	50 ks	30x18x60cm	132,50 Kč	1040 ks	6 263,64 Kč
krabička 50 ks v balení	50 ks	227x178x50 mm	162,14 Kč	4420 ks	14 333,18 Kč
folie	1 ks	185 mm / 250 m	679,66 Kč	4 ks	2 718,64 Kč
celkem					23 315,45 Kč

Realistickou variantu počítáme 40 zákazníků celodenního stravování + 14 zákazníků částečného stravování, průměrně 2 jídla.

Tabulka č.33: Obalové materiály - realistická varianta 54 (Zdroj: Vlastní zpracování)

	balení		cena za balení	Spotřeba za měsíc	cena za měsíc
taška BIO kompostovatelná	50 ks	30x18x60 cm	132,50 Kč	1080 ks	6 504,55 Kč
krabíčka 50 ks v balení	50 ks	227x178x50 mm	162,14 Kč	4560 ks	14 787,17 Kč
folie	1 ks	185 mm / 250 m	679,66 Kč	4 ks	2 718,64 Kč
celkem					24 010,35 Kč

Optimistickou variantu počítáme ve dvou možnostech. Nejprve se jedná o 41 zákazníků celodenního stravování + 15 zákazníků částečného stravování, průměrně 2 jídla.

Tabulka č.34: Obalové materiály - optimistická varianta 56 (Zdroj: Vlastní zpracování)

	bale- ní		cena za balení	spotřeba z měsíc	cena za měsíc
taška BIO kompostovatelná	50 ks	30x18x60cm	132,50 Kč	1120 ks	6 745,45 Kč
krabíčka 50 ks v balení	50 ks	227x178x50 mm	162,14 Kč	4700 ks	15 241,16 Kč
folie	1 ks	185 mm / 250 m	679,66 Kč	4 ks	2 718,64 Kč
celkem					24 705,25 Kč

Další optimistickou variantu počítáme 42 zákazníků celodenního stravování + 15 zákazníků částečného stravování, průměrně 2 jídla.

Tabulka č.35: Obalové materiály - optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

	bale ní		cena za balení	spotřeba z měsíc	cena za měsíc
taška BIO kompostovatelná	50 ks	30x18x60cm	132,50 Kč	1140 ks	6 865,91 Kč
krabíčka 50 ks v balení	50 ks	227x178x50 mm	162,14 Kč	4800 ks	15 565,44 Kč
folie	1 ks	185 mm / 250 m	679,66 Kč	4 ks	2 718,64 Kč
celkem					25 149,99 Kč

4.2.10.3 Výdaje před založením podniku

Výdaje před vznikem podniku jsou výdaje na založení společnosti:

2 000 Kč - sepsání notářského zápisu o založení SRO

1 000 Kč - sepsání notářského zápisu o osvědčení pro zápis do rejstříku

300 Kč - odměna za zápis do rejstříku

100 Kč - výpis z Rejstříku trestů

30 Kč - podpis na souhlasu s umístěním sídla

100 Kč - výpis z katastru nemovitostí

Celkem 3 530 Kč (dle zákon č. 304/2013 Sb. O veřejných rejstřících právnických a fyzických osob).

Základní kapitál: 1 Kč

Před založením podniku je potřeba také pořídit zařízení na EET ve vstupní ceně cca 2 770 Kč, notebook Lenovo IdeaPad 1 v ceně 8 499 Kč a tiskárnu HP Laser 107w v ceně 2 990 Kč pro vytváření štítků na každou krabičku a zatahovací stroj BOKAMA AG02HD na balení jídel za 21 163 Kč.



Obrázek č.1: Zatahovací stroj BOKAMA (Zdroj: *Ecofol, 2021*)

4.2.10.4 Měsíční náklady podniku

Provozními náklady je nájemné vybavené a hygienicky schválené kuchyně, energie + internet v měsíční hodnotě cca 17 000 Kč. Jsou to také náklady na úklid externí společností s předpokladem denního úklidu na 2 hodiny, v hrubém tarifu 150 Kč za hodinu, měsíčně 6000 Kč. V rámci provozních nákladů je zavedení EET, jehož nákladem je měsíční náklad 330 Kč. V případě nákladů při platbě kartou budou tyto náklady navyšovat cenu za produkt, který platí zákazník. Nákladem je také hodnota zboží, která je závislá na počtu odběru produktů a obalové materiály od společnosti ECOFOL.



Obrázek č.2: Vzor krabičky (Zdroj: (*Ecofol*, 2021))



Obrázek č.3: Vzor fólie (Zdroj: (*Ecofol*, 2021))



Obrázek č.4: Vzor tašky (Zdroj: (*Ecofol*, 2021))

Spotřebními materiály kalkulujeme převážně úklidové prostředky na každodenní provoz.

Tabulka č.36: Spotřební materiál (Zdroj: Vlastní zpracování)

	balení	cena za balení	spotřeba/měsíc	cena za měsíc
rukavice Spontex	100ks	361,79 Kč	60 ks	217,07 Kč
houbičky	10 ks	22,87 Kč	8 ks	18,30 Kč
jar	450 ml	27,71 Kč	1 ks	27,71 Kč
ARO odpadkové pytle 35 l	30ks	19,72 Kč	20 ks	13,15 Kč
kuchyňské utěrky Tento	2 ks	54,23 Kč	4 ks	108,46 Kč
toaletní papír Tento	16 ks	120,03 Kč	4 ks	30,01 Kč
Domestos		34,97 Kč		2,91 Kč
papírové lepicí štítky	70x50,8	241,88 Kč	4560 ks	735,32 Kč
štítky	15/100 listů			
	1500 v balení			
phm				5 000,00 Kč
celkem				6 152,92 Kč

Mzdovými náklady je měsíční hodinová mzda kuchaře v denním rozsahu 8 hodin, 19 353 Kč, měsíční náklady zaměstnavatele jsou hrubé mzdy navýšené o 33,8 %, tedy 25 894 Kč. Dalším nákladem je mzda na rozvoz s předpokladem, že rozvoz bude probíhat denně 2 hodiny za 120 Kč na hodinu, tedy měsíčně 4 800 Kč na dohodu o provedení práce. Pro rozvoz bude ze začátku využíván automobil jednatele, ve druhém roce bude pořízen firemní automobil v hodnotě 150 000 Kč, například Fiat Punto, tachometr do 150 000 km, v provozu od roku 2015. Zatím jsou také počítány náklady na pohonné hmoty v tabulce výše. Počítáme s tím, že automobil bude jezdit 2 hodiny denně a předpokládáme, že za hodinu najede 30 km, za dvě hodiny 60 km, náklady za den 250 Kč. Účetnictví bude prováděno jednatelem.

Tabulka č.37: Náklady spojené se vznikem podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výdaje před vznikem podniku	
založení společnosti	3 531 Kč
EET zařízení	2 770 Kč
tiskárna HP Laser 107w	2 990 Kč
zátavovací stroj BOKAMA AG02HD	21 163 Kč
Lenovo IdeaPad 1	8 499 Kč
Celkem	38 953 Kč
Měsíční náklady	
nájemné + služby	17 000 Kč
úklid	6 000 Kč
provoz EET	330 Kč
zboží	199 600 Kč
obalový materiál	22 871 Kč
spotřební náklady	6 153 Kč
hrubé mzdy + soc. zdrav. - kuchař	25 894 Kč
rozvoz	4 800 Kč
Celkem	282 648 Kč
Celkem	321 601 Kč

4.2.10.5 Očekávané Cash flow

Očekávané cash flow vychází z výpočtů očekávaných příjmů a výdajů. Lze předpokládat, že podnik bude v prvním roku nabývat pesimistického počtu zákazníků a v následujících letech se bude počet zákazníků zvyšovat. Jednatelé do podniku vložili vklad v hodnotě 321 601 Kč. Vklad zahrnuje výdaje na založení podniku, náklady vynaložené na fungování podniku a měsíční náklady. Výnosy podniku jsou tržby za poskytnuté produkty. Náklady jsou nájemné, mzdy, úklid, podíly jednatelů, zboží, obalové materiály a spotřební materiál. V druhém roce bude pořízen firemní automobil.

Tabulka č. 38: Očekávané Cash flow (Zdroj: Vlastní zpracování)

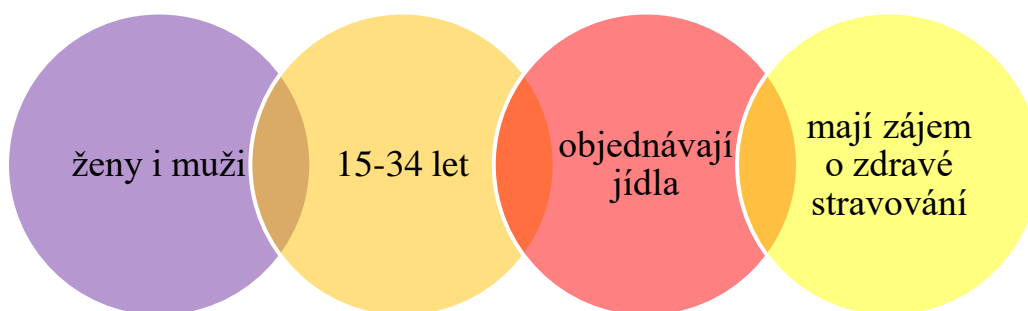
	Pesimistická		Realistická	Optimistická	
Počáteční stav		449 719 Kč	594 088 Kč	807 624 Kč	1 054 111 Kč
Vklad jednatelů	321 601 Kč				
Výdaje před založením podniku	38 953 Kč				
Pořízení automobilu		150 000 Kč			
Tržby za měsíc	298 305 Kč	305 005 Kč	314 990 Kč	324 975 Kč	331 675 Kč
Příjmy za rok	3 579 660 Kč	3 660 060 Kč	3 779 880 Kč	3 899 700 Kč	3 980 100 Kč
Nájemné	204 000 Kč	204 000 Kč	204 000 Kč	204 000 Kč	204 000 Kč
Mzdy	315 532 Kč	315 532 Kč	315 532 Kč	315 532 Kč	315 532 Kč
Úklid	72 000 Kč	72 000 Kč	72 000 Kč	72 000 Kč	72 000 Kč
Podíl jednatelů	240 000 Kč	240 000 Kč	240 000 Kč	240 000 Kč	240 000 Kč
Zboží	2 270 400 Kč	2 219 100 Kč	2 395 200 Kč	2 466 000 Kč	2 520 000 Kč
Obalový materiál	274 452 Kč	279 792 Kč	288 120 Kč	296 460 Kč	301 800 Kč
Spotřební náklady	6 153 Kč	1 403 Kč	1 403 Kč	1 403 Kč	1 403 Kč
Výdaje za rok	3 421 490 Kč	3 481 827 Kč	3 516 255 Kč	3 595 395 Kč	3 654 735 Kč
Základ daně	158 170 Kč	178 233 Kč	263 625 Kč	304 305 Kč	325 365 Kč
daň 19 %	30 052 Kč	33 864 Kč	50 089 Kč	57 818 Kč	61 819 Kč
Zisk po zdanění	128 118 Kč	144 369 Kč	213 536 Kč	246 487 Kč	263 546 Kč
Konečný stav	449 719 Kč	594 088 Kč	807 624 Kč	1 054 111 Kč	1 317 657 Kč

4.3 Business model podniku

Business model je vypracován jako součást marketingového plánu. Zahrnuje 10 částí, které popisují strategii nového podniku.

4.3.1 Zákaznické segmenty

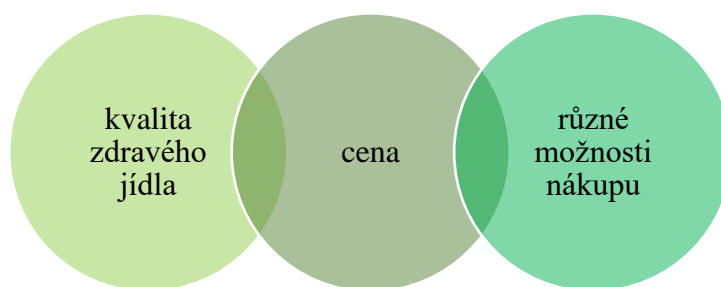
Podle dotazníku sestaveného na základě marketingového mixu jsou zákaznickými segmenty muži, ženy, většinovým podílem ve věku 15 – 34 let. Jedná se o zákazníky v produktivním věku, kterým služba přinese užitek. Tito potenciální zákazníci mají zájem o zdravé stravování a zdravý životní styl. Běžně nakupují potraviny, vaří i objednávají jídla. Nejčastěji se stravují méně než 5 krát denně, důvodem může být nedostatek času, který stravování v krabičkách ušetří.



Graf č.20: Zákaznické segmenty (Zdroj: Vlastní zpracování)

4.3.2 Hodnotové nabídky

Hodnotovou nabídku tvoří kvalita zdravého jídla. Zákazníci upřednostní zdravé jídlo a jídlo, které sami znají. Další hodnotovou nabídkou je poměr ceny a kvality. Zákazníci jsou zvyklí běžně nakupovat různými typy prodeje. Proto hodnotu tvoří také variabilita v možnosti nakupování – s dovozem, bez dovozu, e-shop.



Graf č.21: Hodnotové nabídky (Zdroj: Vlastní zpracování)

4.3.3 Zákaznické kanály

Zákazníci ovládají všechny typy nákupu, ať jde o nákup na provozovně, nákup s dovozem, nákup přes e-shop s dovozem nebo bez dovozu. Podle výsledků dotazovaných respondenti tvrdí, že je reklama neovlivňuje. Zákazníci zhodnocují image a recenze firmy, ale rozhodují se podle sebe. Nejčastěji zákazníky oslovují elektronické kanály.

4.3.4 Vztahy se zákazníky

Základním kritériem je získat několik stálých zákazníků, kteří se budou vracet a stále využívat poskytovaných služeb. Zájem je však také o krátkodobé zákazníky, kteří jsou se službou spokojeni a rozšiřují dobré povědomí o podniku. Podnik bude usilovat o udržení spokojených zákazníků a plnění jejich očekávání.

4.3.5 Zdroje příjmů

Hlavním zdrojem příjmů jsou tržby za poskytnuté stravování. Hlavním produktem je celodenní stravování – 5 jídel. Dalším produktem je částečné stravování jako snídaně, oběd večeře. Produktem je také pouze 1 jídlo. Produkty mohou být zákazníkem jakýmkoli způsobem kombinovány. Doplňkovým produktem je poskytování dopravy stravování.

4.3.6 Klíčové zdroje

Klíčové zdroje podniku jsou lidské, finanční a materiálové. Lidskými zdroji jsou schopnosti, dovednosti a kvalifikace spolupracovníků. Fungování podniku závisí zejména na lidech, jejich zodpovědnosti, přístupu a know-how. Bez finančních zdrojů nemohl podnik začít fungovat, jedná se o vstupní kapitál 200 000 Kč. Materiálovými

zdroji jsou převážně prostory vybavené kuchyňským zařízením a jeho hygienické schválení.

4.3.7 Klíčové činnosti

Klíčovými činnostmi jsou poskytování produktů a vztahy se zákazníky. Podnikatel řídí podpůrné činnosti, které jsou spojené s obchodem, výrobou, marketingem, financemi a úklidem. Tento soubor aktivit vytváří fungující podnik, který přináší zisk a uspokojuje zákazníky, kteří se vrací a jsou ochotni dále doporučit odebírané produkty.

4.3.8 Klíčová partnerství

Klíčová partnerství jsou udržována s dodavateli zboží a poskytovateli služeb. Dodavatelé zboží jsou lehce nahraditelní, avšak důležití, stejně jako poskytovatelé úklidu.

4.3.9 Struktura nákladů

Náklady provází napříč fungování podniku. Vznikají již před založením podniku a dále jsou provozní a mzdové. Dalo by se také říct, že jsou fixní a variabilní náklady. Podnik vynakládá náklady na nájem, energie, internet, mzdy, marketing, úklid, zboží, EET a rozvoz.

4.3.10 Shrnutí business modelu

9 prvků business modelu je přehledně shrnuto v Canvas modelu.

Tabulka č.39: Shrnutí v Canvas business modelu (Zdroj: Vlastní zpracování dle (*Osterwalder & Pigneur, 2015*))

Klíčová partnerství	Klíčové činnosti	Hodnotové nabídky	Vztahy se zákazníky	Zákaznické segmenty
Dodavatelé Red Canary Clean Service	Poskytování produktů	kvalita zdravého jídla	získání zákazníků	ženy i muži
	Udržování vztahů se zákazníky	cena	udržování zákazníků	věk 15-34 let
	Obchod	různé možnosti nákupu		objednávají jídla
	Výroba			mají zájem o zdravé stravování
	Marketing			
	Finance			
	Úklid			
	Klíčové zdroje		Kanály	
	lidské		všechny typy nákupu	
	materiálové		zákazníky neovlivňuje reklama	
	finanční		zákazníci se rozhodují podle sebe	
Struktura nákladů		Zdroje příjmů		
		Tržby za produkty		

4.4 Opatření k redukci rizik

Bylo identifikováno následujících 8 rizik.

Riziko 1: Regulace vlády – omezení podnikání

Jedním z rizik je regulace vlády v oblasti omezení podnikání. „Koronavirová“ doba nasvědčuje online platformě podnikání, však omezení vlády je nevyzpytatelné. Lockdown zavírá všechny podniky kromě těch života potřebných - potravin, lékáren a jiných výjimek. Poskytování stravování je nadpotřebnou službou, která by mohla být lehce napadnutelná. Omezení vlády tlačí na dodržování opatřování, která jsou náročná na dodržování.

Riziko 2: Vstup nového konkurenta

Nový konkurent je rizikem podniku. Jeho vstup má negativní dopad na získávání nových zákazníků a udržení se na trhu.

Riziko 3: Konec licence systému (programu) – poskytovatel zruší podporu

Podnik eviduje objednávky v programu, sleduje a objednává zboží. Zrušení programu by vyvolalo nepříjemnosti se zavedeným systémem objednávání a skladování.

Riziko 4: Nedostatek pracovní síly

Trh práce nabízí určité množství pracovní síly. Není ale lehké najít správného zaměstnance. V této době přišlo spoustu lidí o práci, ale ne každý je dostatečně kvalifikovaný a zodpovědný. Zaučování nových zaměstnanců je spojeno s vysokými náklady a neplynulým provozem podniku.

Riziko 5: Malá povědomost o podniku

Založení nového podniku doprovází nevědomost o jeho vzniku. Povědomí o podniku je důležitým aspektem k získávání zákazníků a růstu podniku.

Riziko 6: Nedostupné prostory, které fungovaly doposud

Lokalita a vybavenost prostorů je prvkem fungování podniku. Koronavirus představuje hrozbu pro nájemce i nájemníky, důvodem může být prodej prostorů nájemcem z důvodu nedostatků financí na údržbu a správu prostorů.

Riziko 7: Dodavatel dodá nakažené zboží

Může se stát, že dodavatel dodá nakažené zboží. Potraviny podléhají zkáze, konci spotřební doby nebo deformacím způsobené neopatrným zacházením. Podnik poskytuje zdravé a kvalitní stravování, a proto je důležité kvalitu potravin kontrolovat.

Riziko 8: Spolupracovníci se nedostaví do práce – nehlášená absence klíčových zaměstnanců

Spolupracovníci hrají klíčovou roli ve fungování podniku. Základními vlastnostmi pracovníka jsou spolehlivost, kvalifikovanost, dochvilnost a dobré vztahy na pracovišti, které napomáhají k dodržování zásad práce.

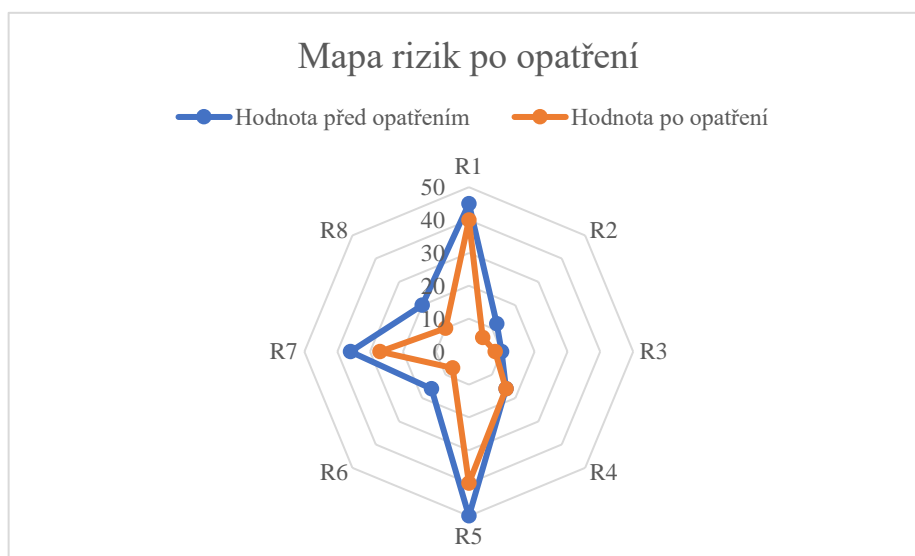
K rizikům R1 – R8 je navrženo 8 opatření ke snížení rizika:

- R1: Krizový plán
- R2: Kvalita nabízené služby
- R3: Silná smlouva
- R4: Motivace zaměstnanců
- R5: Silný marketing
- R6: Záložní prostory
- R7: Silná smlouva (smluvní pokuty)
- R8: Silná smlouva (smluvní pokuty)

Rizikům je přiřazena nová pravděpodobnost a jejich nový dopad, ze kterých je stanovena nová hodnota rizika.

Tabulka č.40: Návrhy na opatření rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh opatření	Nová pravděpodobnost	Nový dopad	Nová hodnota rizika
Krizový plán	5	8	40
Kvalita nabízené služby	2	3	6
Silná smlouva	2	4	8
Motivace zaměstnanců	2	8	16
Silný marketing	4	10	40
Záložní prostory	1	7	7
Silná smlouva (smluvní pokuty)	3	9	27
Silná smlouva (smluvní pokuty)	1	10	10



Graf č.22: Mapa rizik po opatření (Zdroj: Vlastní zpracování)

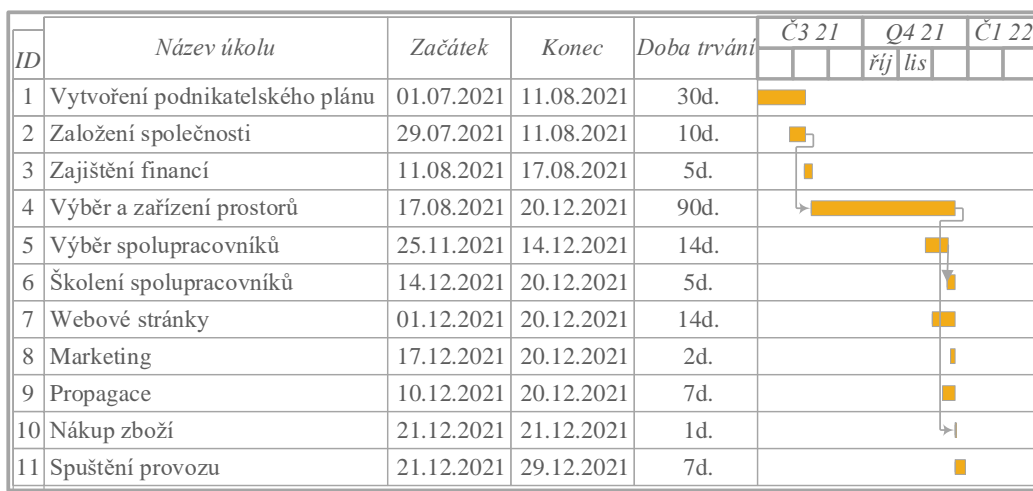
5 Harmonogram implementace

Harmonogram implementace obsahuje několik činností od vytvoření podnikatelského plánu po spuštění provozu. Založení malého podniku bude probíhat od 1.7.2021 do 29.12.2021.

Tabulka č.41: Harmonogram činností (Zdroj: Vlastní zpracování)

činnost	začátek	konec
Vytvoření podnikatelského plánu	1.7.2021	11.8.2021
Založení společnosti	29.7.2021	11.8.2021
Zajištění financí	11.8.2021	17.8.2021
Výběr prostoru	17.8.2021	20.12.2021
Výběr spolupracovníků	25.11.2021	14.12.2021
Školení spolupracovníků	14.12.2021	20.12.2021
Webové stránky	1.12.2021	20.12.2021
Marketing	17.12.2021	20.12.2021
Propagace	10.12.2021	20.12.2021
Nákup zboží	21.12.2021	21.12.2021
Spuštění provozu	21.12.2021	29.12.2021

Činnosti jsou zobrazeny také v Ganttově diagramu, který ukazuje jejich časový průběh.



Graf č.23: Ganttův diagram (Zdroj: Vlastní zpracování)

Závěr

Cílem diplomové práce bylo vytvořit návrh na založení malého podniku. Podnik je zaměřen na krabičkové stravování, které nabízí zdravou a kvalitní stravu. Ráda bych zdůraznila dnešní hektickou dobu, kdy spousta lidí žije uspěchaný životní styl a vyhledává tuto službu. Službu, která jim umožní časovou úsporu a možnost se maximálně věnovat každodenním činnostem. Z vlastní zkušenosti mohu říct, že časová náročnost a zatížení podnikatelů vytěsňuje možnost pravidelného a zdravého jídla. Zároveň se dá říct, že situace kolem covid19 nahrává podnikání v oboru potravin a bezkontaktního provozu.

Sídlo podniku je situováno ve středu města Brna z důvodu dostupnosti. Doplnkovým produktem je rozvoz, který umožňuje zákazníkům pohodlí. Obor podnikání je zvolen na základě zájmů jednatelů a snaha o přiblížení se zdravotnímu stylu.

V první části diplomové práce byl vymezen problém, cíl diplomové práce a její metodologie. Další část je teoretická, analytická a návrhová. Závěrem práce je uveden harmonogram implementace a dále shrnutí všech částí.

Teoretická část práce se věnuje pojmům v oblasti podnikání, podnikatelskému plánu, business modelu a identifikací rizik. Pozornost byla věnována také postupu založení podniku, právním formám podnikání, definici podnikání, samotným založením podniku a možnostmi jeho financování.

V analytické části diplomové práce bylo zkoumáno vnitřní, vnější a oborové okolí podniku. Kritické analýzy byly provedeny na základě teoretické části práce. Vnější analýzou je SLEPTE analýza, která vykresluje sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické faktory. Vnitřní analýzou je analýza McKinsleyho 7S. Porterova analýza se věnuje konkurenčnímu prostředí a jejich silám, které působí na podnik. Z těchto analýz vyplývá souhrn, ze kterého vycházejí faktory podporující a ohrožující strategii podniku. Dále lze z těchto výsledků a dotazníku vytvořeného na základě marketingového mixu vyvodit podnikovou strategii.

Návrhová část diplomové práce se věnuje konkrétnímu návrhu na založení malého podniku. Tato část uceluje práci a splňuje její cíle. Zde je navrhnuté konkrétní založení

malého podniku, podnikatelský plán a business model. Zahrnuje také identifikaci rizik a návrh na jejich redukci.

Závěrem je uvedený harmonogram implementace, který prezentuje souběh činností. Tyto činnosti jsou časově určené a nutné pro zahájení provozu podniku. Samotný závěr je souhrnem diplomové práce, který zakončuje splnění jejich cílů.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Activ box. (14. prosinec 2020). Načteno z Activ box: <https://www.activbox.cz/index.php>

Burns, P. (2001). *Entrepreneurship and small business*. New York: Palgrave Macmillan.

ČR, M. p. (28. Listopad 2019). *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. Načteno z Zpráva o vývoji podnikatelského prostředí v České republice v roce 2018: <https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/2019/11/MSP-za-rok-2018.pdf>

Demografická ročenka měst - 2010 až 2019. (14. prosinec 2020). Načteno z Český statistický úřad: <https://www.czso.cz/documents/10180/121739362/13006620034.pdf/6e26c4dc-62cd-4187-ab9c-0dacd325bf69?version=1.1>

Ecofol. (15. duben 2021). Načteno z Ecofol: <https://www.ecofol.cz/>

Foret, M. (2008). *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Brno: Computer Press.

Fotr, J., & Souček, I. (2005). *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing.

Koráb, V., & Mihalisko, M. (2005). *Založení a řízení společnosti*. Brno: Computer Press.

Koráb, V., Peterka, J., & Režňáková, M. (2007). *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press.

Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2012). *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing.

Makroekonomické údaje v Jihomoravském kraji v roce 2018. (14. prosinec 2020). Načteno z Český statistický úřad: https://www.czso.cz/documents/11280/17811729/markoekonomika_2018.pdf/881fe403-bf8d-4839-ad62-bfbafc437049?version=1.4

Olecká, I., & Ivanová, K. (13. Květen 2020). *Metodologie vědecko - výzkumné činnosti*. Načteno z Fakulta tělesné výchovy Univerzita Karlova: http://web.ftvs.cuni.cz/hendl/metodologie/41metodologie_vedecko-vyzkumne_cinnosti.pdf

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2015). *Tvorba business modelů*. Brno: BizBooks.

Programové prohlášení vlády. (14. prosinec 2020). Načteno z Vláda české republiky:
<https://www.vlada.cz/cz/jednani-vlady/programove-prohlaseni-vlady-162319/>

Příjmy a životní podmínky domácností v Jihomoravském kraji . (14. prosinec 2020).
Načteno z Český statistický úřad:
https://www.czso.cz/documents/11280/17872865/SILC_2019.pdf/5650c22e-48d9-46f1-9e1b-e32468a83b47?version=1.1

Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck.

Smejkal, V., & Rais, K. (2003). *Řízení rizik*. Praha: Grada Publishing.

Trendy v gastronomii. (14. prosinec 2020). Načteno z Vaření je umění!:
<https://www.varenijeumeni.cz/gastronomie/trendy-v-gastronomii/>

Vašítková, M. (2008). *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: GRADA Publishing.

Veber, J., & Srpová, J. (2005). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing.

Westwood, J. (1999). *Jak sestavit marketingový plán*. Praha: Grada Publishing.

Wupperfeld, U. (2003). *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press.

Zdravé krabičky. (14. prosinec 2020). Načteno z Zdravé krabičky:
<https://www.zdravekrabicky.cz/>

Zdravé stravování. (14. prosinec 2020). Načteno z Zdravé stravování:
<https://www.zdravestravovani.cz/>

Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník ze dne 5. listopadu 1991

Zákon č. 586/1992 Sb., Zákon České národní rady ze dne 20. listopadu 1992

Zákon č. 280/2009 Sb., Zákon daňový řád ze dne 22. července 2009

Zákon č. 90/2012 Sb., Zákon O obchodních společnostech a družstvech ze dne 25. ledna 2012

Zákon č. 304/2013 Sb. O veřejných rejstřících právnických a fyzických osob ze dne 12. září 2013

Zákon č. 455/1991 Sb., Zákon O živnostenském podnikání ze dne 2. října 1991

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č.1: Zatahovací stroj BOKAMA (Zdroj: (Ecofol, 2021)).....	74
Obrázek č.2: Vzor krabičky (Zdroj: (Ecofol, 2021))	75
Obrázek č.3: Vzor fólie (Zdroj: (Ecofol, 2021))	75
Obrázek č.4: Vzor tašky (Zdroj: (Ecofol, 2021))	75

SEZNAM TABULEK

Tabulka č.1: Canvas model (Zdroj: Vlastní zpracování dle (Osterwalder & Pigneur, 2015)).....	19
Tabulka č. 2: Výhody a nevýhody podnikání na základě živnostenského oprávnění (Zdroj: Vlastní zpracování).....	24
Tabulka č.3: Výhody a nevýhody Veřejné obchodní společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování).....	24
Tabulka č.4: Výhody a nevýhody Komanditní společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)	25
Tabulka č.5: Výhody a nevýhody Společnosti s ručením omezeným (Zdroj: Vlastní zpracování).....	25
Tabulka č.6: Výhody a nevýhody Akciové společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování) ...	26
Tabulka č.7: Výhody a nevýhody Družstva (Zdroj: Vlastní zpracování)	26
Tabulka č.8: Hodnotící škála sil (Zdroj: Vlastní zpracování)	32
Tabulka č.9: Hodnocení sil (Zdroj: Vlastní zpracování).....	40
Tabulka č.10: Identifikace a ohodnocení rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)	43
Tabulka č.11: Jaké je pohlaví respondentů? (Zdroj: Vlastní zpracování).....	45
Tabulka č.13: Jaký je věk respondentů? (Zdroj: Vlastní zpracování).....	45
Tabulka č. 14: Jaké je bydliště respondentů? (Zdroj: Vlastní zpracování)	46
Tabulka č.15: SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování).....	55
Tabulka č.16: Hodnocení SWOT analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování).....	56
Tabulka č.:17 Produkty (Zdroj: Vlastní zpracování)	61
Tabulka č.18: Vzorový jídelníček na 1 den (Zdroj: Vlastní zpracování).....	63
Tabulka č.19: Náklady na porci vzorového jídelníčku (Zdroj: Vlastní zpracování).....	64
Tabulka č.20: Ceny konkurence (Zdroj: Vlastní zpracování dle (Zdravé stravování, 2020) (Zdravé krabičky, 2020)) (Activ box, 2020)).....	65

Tabulka č.21: Vzor jídelníčku Zdravé stravování (Zdroj: Vlastní zpracování dle (Zdravé stravování, 2020))	65
Tabulka č.22: Vzor jídelníčku Zdravé krabičky (Zdroj: Vlastní zpracování dle (Zdravé krabičky, 2020)).....	65
Tabulka č.23: Vzor jídelníčku Activ box (Zdroj: Vlastní zpracování dle (Activ box, 2020)).....	66
Tabulka č.24: Ceny konkurence (Zdroj: Vlastní zpracování (Zdravé stravování, 2020); (Zdravé krabičky, 2020); (Activ box, 2020))	68
Tabulka č.25: Ceny produktů (Zdroj: Vlastní zpracování)	68
Tabulka č. 26: Predikce tržeb stravování (Zdroj: Vlastní zpracování)	70
Tabulka č.27: Predikce tržeb částečného stravování (Zdroj: Vlastní zpracování).....	70
Tabulka č.28: Predikce tržeb rozvozu (Zdroj: Vlastní zpracování)	70
Tabulka č.29: Celkové tržby podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)	71
Tabulka č.30: Predikce nákladů celodenního stravování (Zdroj: Vlastní zpracování) .	71
Tabulka č.31: Predikce nákladů částečného stravování (Zdroj: Vlastní zpracování) ...	72
Tabulka č.32: Obalové materiály - pesimistická varianta 51 (Zdroj: Vlastní zpracování)	72
Tabulka č.33: Obalové materiály - pesimistická varianta 52 (Zdroj: Vlastní zpracování)	72
Tabulka č.34: Obalové materiály - realistická varianta 54 (Zdroj: Vlastní zpracování)	73
Tabulka č.35: Obalové materiály - optimistická varianta 56 (Zdroj: Vlastní zpracování)	73
Tabulka č.36: Obalové materiály - optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)	73
Tabulka č.37: Spotřební materiál (Zdroj: Vlastní zpracování)	76
Tabulka č.38: Náklady spojené se vznikem podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)	77
Tabulka č. 39: Očekávané Cash flow (Zdroj: Vlastní zpracování)	78
Tabulka č.40: Shrnutí v Canvas business modelu (Zdroj: Vlastní zpracování dle (Osterwalder & Pigneur, 2015))	82
Tabulka č.41: Návrhy na opatření rizik (Zdroj: Vlastní zpracování).....	85
Tabulka č.42: Harmonogram činností (Zdroj: Vlastní zpracování)	86

SEZNAM GRAFŮ

Graf č.1: Porterův model (Zdroj: Vlastní zpracování).....	32
Graf č.2: McKinsleyho 7S (Zdroj: Vlastní zpracování)	34
Graf č.3: Vyhodnocení Porterova modelu pěti sil (Zdroj: Vlastní zpracování)	39
Graf č.4: Kvantifikace 7S (Zdroj: Vlastní zpracování)	42
Graf č.5: Mapa rizik před opatřením (Zdroj: Vlastní zpracování).....	44
Graf č. 6: Jaké jsou nejčastější zvyklosti stravování respondentů? (Zdroj: Vlastní zpracování).....	46
Graf č. 7: Jaký je nejčastější způsob stravování respondentů? (Zdroj: Vlastní zpracování).....	47
Graf č. 8: Kolikrát za den se stravujete nejčastěji? (Zdroj: Vlastní zpracování).....	48
Graf č. 9: Preference respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování).....	48
Graf č.10: Mají respondenti povědomí o krabičkovém stravování? (Zdroj: Vlastní zpracování).....	49
Graf č. 11: Vyzkoušeli by respondenti tento typ stravování? (Zdroj: Vlastní zpracování)	50
Graf č. 12: Jakou cenu jsou respondenti ochotni zaplatit za celodenní stravování (5 jídel)? (Zdroj: Vlastní zpracování)	50
Graf č. 13: Upřednostnili by respondenti jídlo před obvyklou cenou? (Zdroj: Vlastní zpracování).....	51
Graf č. 14: Jakou mírou ovlivňuje respondenty veřejné mínění? (Zdroj: Vlastní zpracování).....	52
Graf č. 15: Je pro respondenty důležitá image a recenze firmy? (Zdroj: Vlastní zpracování).....	52
Graf č. 16: Ovlivňuje respondenty reklama? (Zdroj: Vlastní zpracování)	53
Graf č. 17: Jaký typ nákupu respondenti preferují? (Zdroj: Vlastní zpracování).....	54
Graf č.18: Organizace podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)	62
Graf č.19: Organizační plán (Zdroj: Vlastní zpracování)	69
Graf č.20: Zákaznické segmenty (Zdroj: Vlastní zpracování).....	79
Graf č.21: Hodnotové nabídky (Zdroj: Vlastní zpracování).....	80
Graf č.22: Mapa rizik po opatření (Zdroj: Vlastní zpracování).....	85
Graf č.23: Ganttův diagram (Zdroj: Vlastní zpracování)	86